

POHJOIS-KARJALAN AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden koulutusohjelma

Hanna Päivinen

PALVELUIDEN LAATU JA LAADUN KEHITTÄMINEN KUNTOKES-  
KUS KAISLA OY:SSÄ

Opinnäytetyö  
Huhtikuu 2012



POHJOIS-KARJALAN  
AMMATTIKORKEAKOULU

**OPINNÄYTETYÖ**  
**Huhtikuu 2012**  
**Liiketalouden koulutusohjelma**

Karjalankatu 3  
80200 JOENSUU  
p. (013) 260 6412 p. (013) 260 6906

**Tekijä**  
Hanna Päivinen

**Nimeke**  
Palveluiden laatu ja laadun kehittäminen Kuntokeskus Kaisla Oy:ssä

**Toimeksiantaja**  
Kuntokeskus Kaisla Oy

**Tiivistelmä**

Opinnäytetyön toimeksiantaja on liikuntapalveluita tarjoava Kuntokeskus Kaisla Oy. Yrityksessä toiminnan laatu on tärkeä kilpailukyvyn kannalta. Opinnäytetyö on päivitys vuonna 2008 opiskelijatyönä tehdystä Laadun Portaat -työstä, ja sen tarkoitus on laatia päivitetty laatukirja yritykselle, jota yritys voi tulevaisuudessa hyödyntää ja jota yrityksessä on helppo pitää yllä.

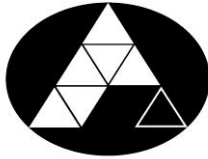
Tutkimus on toiminnallinen tutkimus ja tuotoksena on syntynyt laatukirja. Tutkimuksessa on tutkittu yrityksen tämänhetkistä palveluiden ja toiminnan laatua ja tutkimustuloksina on syntynyt kehitysehdotuksia toiminnan eri osa-alueilla. Tutkimusmenetelminä on käytetty havainnointia ja haastattelua. Pääosin tutkimus perustuu omiin havaintoihin yrityksessä, koska yritys on tuttu ja näin saatiin enemmän tietoa, kuin mitä olisi saatu vain haastatteluilla tai kyselyillä.

Opinnäytetyö koostuu kolmesta osiosta. Ensimmäisessä osassa, johdannossa, esitellään opinnäytetyön taustat. Teoriaosuus muodostuu laadun ja palveluiden käsitteisiin perehtymisestä, sekä se esittelee laadun kehittämisvälineitä. Kolmas osio on itse tutkimus, kehittämistyö, joka pohjautuu Suomen Yrittäjien lanseeraamaan Laadun Portaat kansioon. Kehitystyö on laatukirja, jossa jokaisen aihealueen lopuksi on esitelty aihealuetta koskevat kehitysideat. Tutkimustulosten perusteella yritykseen on mahdollista tehdä jatkotutkimuksia esiin tulleiden kehitysehdotusten pohjalta.

**Kieli**  
suomi

Sivuja 106  
Liitteet 0  
Liitesivumäärä 0

**Asiasanat**  
Laatu, Palvelut, Laadun kehittäminen

 <p>NORTH KARELIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES</p>	<p><b>THESIS</b>  <b>Month 20xx</b>  <b>Degree Programme in Business Economics</b>  Karjalankatu 3  FIN 80200 JOENSUU  FINLAND  Tel. 358-13-260 6412</p>	
<p>Author(s)</p> <p>Hanna Päivinen</p>		
<p>Title</p> <p>The Service Quality and Its Development in Kuntokeskus Kaisla Oy</p> <p>Commissioned by</p> <p>Kuntokeskus Kaisla Oy</p>		
<p>Abstract</p> <p>The thesis is a development project for Kuntokeskus Kaisla Oy, which is a Joensuu-based company, offering sport and exercise services. Service Quality is an important competitive factor for the company. The purpose of this thesis is to study the quality of the functions in the enterprise and help the company to continue its service quality development.</p> <p>This thesis is practice-based and it resulted in a quality manual for the company. The introduction presents the purpose of the thesis and the research methods that have been used. The main methods have been observation and interviews.</p> <p>In the theoretical section the terms of services and quality are discussed. This part also contains discussion on how to measure and develop service quality.</p> <p>The third and final part of the thesis is the actual development work, which is based on Laadun Portaati concept made by The Federation of Finnish Enterprises. The development work concerns all functions of the company. Furthermore development proposals for all areas of activity are presented. On the basis of the proposals, the company can do further research and development in the future.</p>		
<p>Language</p> <p>Finnish</p>	<p>Pages 106</p> <p>Appendices 0</p> <p>Pages of Appendices 0</p>	
<p>Keywords</p> <p>Service, quality, quality manual</p>		

# Sisältö

1	Johdanto .....	6
1.1	Opinnäytetyön tavoitteet ja rakenne .....	6
1.2	Tutkimusmenetelmät .....	7
1.2.1	Haastattelu.....	10
1.2.2	Havainnointi.....	11
1.2.3	Luotettavuus ja eettisyys.....	12
1.3	Käytettävät käsitteet ja teoriaviitekehys .....	14
2	Laatu.....	16
2.1	Laatu ennen, nyt ja tulevaisuudessa.....	16
2.2	Laadun määritelmä .....	18
2.3	Laadun näkökulmat ja ominaisuudet .....	20
2.4	Palvelut.....	24
2.4.1	Palvelujen peruspiirteet .....	26
2.4.2	Palvelun laatu .....	27
2.5	Laadun mittaaminen .....	28
2.5.1	Asiakas ja laatu.....	30
2.5.2	Rahalla mitattava arvo .....	31
2.6	Laadun kehittäminen .....	33
2.7	Johdon rooli laadun kehittämisessä.....	34
2.8	Laatujärjestelmät .....	40
2.8.1	Laatukäsikirja.....	42
2.8.2	Laadun Portaat .....	43
2.8.3	ISO 9001.....	44
3	Kehittämistyö .....	47
4	Yrityksen taustatiedot.....	48
5	Johtaminen .....	50
5.1	Toiminta-ajatus, visio ja arvot .....	53
5.2	Toiminnan tunnuslukujen seuranta .....	53
5.3	Palautteen antaminen ja saaminen.....	55
5.4	Laatupolitiikka .....	56
5.5	Laadun mittaaminen yrityksessä.....	58
5.6	Kannustaminen.....	59
5.7	Tietoturva.....	59
5.8	Kehitysehdotukset .....	60
6	Liiketoiminnan suunnittelu.....	61
6.1	Budjetti.....	62
6.2	Toiminnan suunnittelu.....	63
6.3	Suunnittelun tehokkuuden arviointi .....	64
6.4	Kehitysehdotukset .....	65
7	Asiakas- ja markkinasuuntautuneisuus.....	65
7.1	Asiakassegmentointi .....	65
7.2	Asiakkaiden tyytyväisyys ja tyytymättömyys .....	68
7.3	Yhteydenpito.....	70
7.4	Asiakirjojen ja tietojen säilytys .....	72
7.5	Sopimukset.....	72
7.6	Asiakkaiden tarpeiden huomioiminen .....	74
7.7	Asiakkaiden turvallisuus .....	75
7.8	Kehitysehdotukset .....	75

8	Tiedot ja niiden hyödyntäminen .....	77
8.1	Tietojen hankinta & käyttö.....	77
8.2	Tietojen arviointi ja parantaminen .....	77
8.3	Asiakirjojen laadinta & niiden muutokset .....	77
8.4	Turvallisuusjärjestelmän dokumentointi .....	78
8.5	Tietojen vertailu kilpailijoihin .....	78
8.6	Kehitysehdotukset .....	79
9	Henkilöstö .....	79
9.1	Turvallisuus.....	82
9.2	Perehdyttäminen.....	82
9.3	Yrityksen ja henkilöstön osaamistarpeet ja koulutus.....	82
9.4	Henkilöstön tyytyväisyys.....	84
9.5	Kehitysehdotukset .....	85
10	Prosessien hallinta.....	86
10.1	Prosessit.....	86
10.2	Yhteistyöprosessit.....	90
10.3	Prosessien laatu ja mittarit.....	90
11	Toiminnan tulokset.....	91
11.1	Talouden tunnusluvut .....	92
11.2	Asiakkaiden tyytyväisyyttä kuvaavat tunnusluvut.....	93
11.3	Henkilöstön tyytyväisyyttä kuvaavat tunnusluvut .....	94
11.4	Tuotteiden ja palveluiden laatua kuvaavat tunnusluvut.....	94
11.5	Markkina-asemaa kuvaavat tunnusluvut.....	95
11.6	Tärkeimpien tuotanto- ja toimitusprosessien suorituskykyä kuvaavat tunnusluvut .....	98
11.7	Kehitys viime vuosina ja tulevaisuus.....	98
11.8	Kehitysehdotus .....	99
12	Yhteiskunta ja ympäristö.....	99
12.1	Ympäristövaikutukset.....	100
12.2	Yleiset ympäristövaikutukset.....	100
12.2.1	Jätehuolto .....	100
12.3	Yhteiskunnalliset vaikutukset.....	101
12.3.1	Työllistävä vaikutus.....	101
12.3.2	Ennaltaehkäisevät kansanterveydelliset vaikutukset .....	102
12.3.3	Yritys yhteiskunnallisena vaikuttajana .....	102
12.4	Kehitysehdotukset .....	103
13	yhteenveto .....	103
14	Pohdinta.....	104
	Lähteet.....	105

# 1 Johdanto

Pohdin aluksi useita eri vaihtoehtoja opinnäytetyöni aiheeksi, mutta lopulta päädyin tähän aiheeseen yrityksen toiminnan laajentumisen myötä. Yritykselle on tehty Laadun Portaat -kansion mukainen kehitystyö opiskelijatyönä vuonna 2008. Tuon jälkeen yrityksen toiminta on huomattavasti laajentunut ja vuonna 2008 tehdyn kansion päivittäminen on tullut ajankohtaiseksi ja opinnäytetyön aiheen valinta oli helppo.

Olen työskennellyt Kuntokeskus Kaisla Oy:ssä sen perustamisesta lähtien vuodesta 2006. Yritys on perheyritys, jota johtaa äitini Birgitta Pöllänen. Yrityksessä on sen perustamisesta lähtien tehty laadun kehitystyötä, mutta se on painottunut asiakastyytyväisyyskyselyihin, joten on aiheellista ottaa hieman unohtunut Laadun Portaat -kansio esille ja päivittää se. Kansion päivittämisen jälkeen sitä toivottavasti käydään tasaisin väliajoin läpi ja näin yritys saa myös toisen, hieman laajemman, laadunkehittämisvälineen asiakastyytyväisyyskyselyjen lisäksi.

Kuntokeskuksia on perustettu Joensuuhun melko tiheään tahtiin viime vuosina. Ennen vuotta 2006 Joensuussa päätoimija oli Fitness & Aerobic Club, joka on toiminut paikkakunnalla 20 vuotta. Vuonna 2006 perustettiin Kuntokeskus Kaisla Oy ja samaan aikaan tuli kaksi uutta kilpailijaa Viilinki ja Lady Line. Tämän jälkeenkin on perustettu kuntokeskuksia ja -saleja Joensuuhun. Tämä on kirsittänyt kilpailutilannetta ja laadun kehittäminen ja seuraaminen yrityksessä on noussut merkittävään rooliin. Toiminnan on oltava laadukasta, että pysytään kilpailussa mukana. Opinnäytetyöni teoriaosuudessa tulen tarkastelemaan lähemmin palveluiden ja laadun käsitettä, sekä erilaisia kehittämistapoja.

## 1.1 Opinnäytetyön tavoitteet ja rakenne

Opinnäytetyön tavoite on luoda päivitetty ja toimiva kehitystyö Kuntokeskus Kaisla Oy:lle, jota yrityksen on helppo hyödyntää ja täydentää tulevaisuudessa. Tämän kehitystyön avulla Kuntokeskus Kaisla Oy voi keskittyä laajemmin toi-

minnan kehittämiseen kuin mitä pelkät asiakastytyväisyyskyselyt mahdollistavat.

Kehitystyön pohjaksi on tutkittu yrityksen nykyistä toimintaa, jotta nähdään kehityskohteet. Erityistä huomiota tutkimuksessa on kiinnitetty aihealueisiin, joihin on tullut muutoksia edellisen Laadun Portaat -projektin jälkeen. Vaikka yrityksessä tehdään laatutyötä, uskon, että kehittämiskohteita tulee esille useita, koska yrityksen toiminta on kasvanut. Tehty laatutyö perustuu asiakastytyväisyyskyselyihin, jotka tuovat vain pintapuolista tietoa, eikä yrityksessä ole perehdytty toimintoihin syvemmin.

Opinnäytetyö koostuu teoriaosuudesta, johon kuuluvat palveluiden ja laatukäsitteen tutkiminen, sekä varsinaisesta tutkimuksesta, joka on kehitystyö yrityksen toiminnasta. Kehitystyö seuraa Laadun Portaat -kansion aihealueita. Jokaisen aihealueen kohdalla on tarkasteltu yrityksen nykyistä toimintaa ja lopuksi kerrottu kehitysehdotuksen kunkin aihealueen kohdalla. Aihealueita on kahdeksan ja lisäksi olen lisännyt alkuun yrityksen perustiedoista kertovat luvun.

Kaikkiin aihealueisiin ei ole tullut muutoksia edellisen Laadun Portaat -projektin jälkeen, joten näitä aihealueita en ole lähtenyt muuttamaan. Jokaisen tekstin kohdalla, jotka ovat säilyneet ennallaan, mainitaan tekstin alussa ja lopussa on normaali lähdeviittaus edelliseen työhön.

## **1.2 Tutkimusmenetelmät**

Teemme havaintoja koko ajan ja tutkimuksen tekemistä voi verrata salapoliisityöhön. Uuden tilanteen tullessa eteen selvitämme, mistä on kysymys. Tarkkailemme ihmisiä ja kysymme heiltä, miksi he toimivat niin kuin toimivat. Tutkimusta tehdessä nämä edellä mainitut muuttuvat keinoiksi tehdä tutkimusta, eri menetelmiksi kerätä aineistoa. Tarkkailu on sitä, että käytetään havainnoinnin menetelmää tai kysyminen kyselyjen tai haastattelujen tekemistä. Tutkimusmenetelmä tarkoittaa siis keinoja kerätä aineistoja. (Hirsjärvi ym. 2007, 178.)

Toimintatutkimuksen tarkoitus on tuottaa tietoa käytännön kehittämiseksi. Toimintatutkimuksessa tutkitaan ihmisen toimintaa ja tutkimuksen tarkoitus on kehittää käytäntöjä paremmiksi. Toimintatutkimuksella ei voi tutkia esimerkiksi luonnonilmiöitä, koska ne eivät ole järkipäisiä tai tavoitteellisia. Toimintatutkimus kohdistuu erityisesti ihmisten väliseen vuorovaikutukseen, koska ihmiset ottavat toiminnassaan usein toiset ihmiset huomioon. Toimintatutkimus on pienimuotoisillaan oman työn kehittämistä, mutta lähes aina työ edellyttää vuorovaikutusta toisten ihmisten kanssa, joten työn kehittäminen vaatii ihmisten välisen toiminnan ja vuorovaikutuksen kehittämistä. Tällöin on myös huomioita muiden tehtävät, sekä koko toimintaympäristö. (Heikkinen ym. 2006, 16 - 19.)

Jos tarvitaan laajaa keskustelua kehittämisen ja toiminnan suunnasta, voi tutkimus laajentua yhteiskunnalliseksi ja poliittiseksi toiminnaksi, neuvotteluksi yhteisistä asioista. Laajuuden mukaan toimintatutkimuksella on viis erilaista tasoa. Yksilötasolla henkilö analysoi omaa toimintaansa pitäen päiväkirjaa ja keskustelee työtovereidensa kanssa. Ryhmätasolla pieni ryhmä, tiimi, tapaa sovituin väliajoin ja keskustelee sovituista aiheista. Tapaamiset kestävät esimerkiksi vuoden ajan. Organisaatiotutkimusta sovelletaan isompien organisaatioiden kehittämiseen. Henkilöstön kanssa käydään laajoja keskusteluja, joiden pohjalta selvitetään esimerkiksi visiota vuoden päähän. Alueellisen toimintatutkimuksen tasolla kehitetään esimerkiksi yritysten ja kuntien yhteistä strategiaa. (Heikkinen ym. 2006, 16 - 19.)

Toimintatutkimuksen tarkoitus on saada käytännön hyötyä, tietoa, jota voidaan hyödyntää toiminnassa. Toimintatutkimuksessa tutkija tekee tutkimaansa kohteeseen intervention, jonka tarkoitus on saada aikaan tarkoituksellinen muutos. Kun yleensä tutkijan on hyvä olla objektiivinen, toimintatutkimuksessa tutkija on aktiivinen toimija ja vaikuttaja, eikä hänen tarkoituksensa ole olla neutraali. Toimintatutkimuksen tarkoitus on saada ihmiset uskomaan omiin kykyihinsä. Tutkija käynnistää muutoksen tutkimassaan kohteessa ja kannustaa ihmisiä jatamaan toiminnan kehittämistä entistä paremmaksi. Kun muissa tutkimuksissa tutkija katselee tutkittavaa kohdetta ulkoapäin, toimintatutkimuksessa tutkija tarkastelee asioita tutkimuskohteen sisällä osallistuen kehitettävän kohteen arkeen. Tämä vaikuttaa tutkijan suhtautumiseen aineistoonsa ja sen analysointiin.



Kun normaalisti tutkija hakee objektiivista näkökulmaa, toimintatutkija käyttää tutkimuksessaan omia havaintojaan ja kokemuksiaan kehittäessään omaa näkemystään. Näin myös tutkimuksessa käytetty kieli voi olla normaalista poikkeavaa. Passiivimuodon sijaan tutkimuksessa käytetään minä tai me -muotoa. Raportti on kuin kertomus, sillä on alkupiste ja se hiljalleen kulkee lopputulokseen. (Heikkinen ym. 2006, 19 - 21.)

Kvantitatiivisen, eli määrällisen ja kvalitatiivisen, eli laadullisen, tutkimusten välille on yritetty tehdä eroa muun muassa taulukoimalla kummallekin tutkimukselle ominaisia lähestymistapoja ja luokittelemalla ja kuvaamalla molempia menetelmiä tekstimuotoisesti. Jaottelut hahmottavat vain tutkimuksen yleislinjoja, eivät varsinaisesti auta tutkimuksessa. Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimus ovat vaikea tarkasti erottaa toisistaan, joten erottelussa korostetaan niiden ominaisimpia piirteitä. (Hirsjärvi ym. 2007, 131 - 132.)

Kvantitatiivista tutkimusta käytetään paljon sosiaali- ja yhteiskuntatieteissä. Tutkimusmenetelmän juuret ovat luonnontieteissä. Tässä menetelmässä korostetaan syyn ja seurauksen lakeja. Todellisuus rakentuu objektiivisesti todettavista tosiasioista. Kvantitatiivisen tutkimuksen keskeisiä piirteitä ovat muun muassa aiemmat teoriat, johtopäätökset aiemmista tutkimuksista, aineiston keräämisen suunnittelu siten, että saatu aineisto soveltuu määrälliseen eli numeraaliseen mittaamiseen, sekä päätelmien teko perustuen tilastolliseen aineistoon. (Hirsjärvi ym. 2007, 135 - 136.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana on, että sama tietoa voidaan nähdä monella eri tavalla. Ihmiset näkevät asioita eri näkökulmista. Jokapäiväisessä elämässä tarvitaan laadullista tietoa, onko jokin laadultaan hyvä vai huono, mutta myös toisaalta kvantitatiivista, määrällistä, tietoa, eli esimerkiksi kuinka paljon. Kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. On huomioitava, että todellisuutta ei voi pieniä osiin, vaan samanaikaiset tapahtumat muokkaavat todellisuutta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään huomioimaan kokonaisuus. Tutkijan on myös huomioitava, että omat arvot muovaavat ymmärrystämme eri ilmiöistä. Objektiivista näkökulmaa voi olla hankala saavuttaa. Yleisesti voidaan todeta, että kvalitatiivisessa tutkimuksessa

on pyrkimys löytää tai paljastaa tosiasioita ennemmin kuin todentaa olemassa olevia asioita. (Hirsjärvi ym. 156 - 157.)

Tässä opinnäytetyössä käytettävä tutkimustapa on toimintatutkimus. Tämä tutkimustyyppi on valittu, koska opinnäytetyöstä syntyy tuote, kehittämistyö. Valitut aineistonkeruumenetelmät myös tukevat tätä tutkimustapaa.

### **1.2.1 Haastattelu**

Haastattelu on ainutlaatuinen tiedonkeruumenetelmä, koska siinä ollaan suorassa vuorovaikutuksessa haastateltavan kanssa, mistä on etuja, kuten joustavuus, mutta myös haittoja. Tutkimuksen tiedonkeruumenetelmä tulee valita tarkkaan, joten haastattelujenkin käyttö tulee olla perusteltua. (Hirsjärvi ym. 2007, 199 - 200.)

Haastattelun suurin etu on joustavuus, eli aineiston keruuta voidaan säädellä tilanteen mukaan ja haastateltavaa myötäillen. Haastattelutilanteessa aiheiden järjestystä on mahdollista muuttaa ja vastauksia voi tulkita monipuolisemmin kuin esimerkiksi kyselyssä. Usein haastattelumenetelmä valitaan koska halutaan, että haastateltava voi tuoda omat näkemyksensä esille vapaasti, vastaus ei voida tietää varmaksi, haastateltava voi kertoa aiheesta laajemmin, saatuja vastauksia ja tietoja voidaan selventää tai syventää, tai tutkitaan vaikeita tai arkoja aiheita. Haastattelun etu on, että vastaajat voidaan ottaa mukaan tutkimukseen ja heidät myös tavoittaa tarvittaessa myöhemmin uudelleen. (Hirsjärvi ym. 2007, 200 - 201.)

Haastattelun huono puoli on se, että se vie aikaa. Lyhyttä haastattelua on turha tehdä, vaan silloin kannattaa käyttää esimerkiksi kyselylomaketta. Haastattelu vaatii myös huolellista perehtymistä asiaan, mikä vie aikaa. Haastattelussa voi myös tulla haastattelijasta tai haastateltavasta johtuvia virhelähteitä. Haastattelun luotettavuutta voi myös heikentää se, että haastateltava muokkaa vastauksiaan suotuisimmiksi ja haastateltava voi myös antaa haastattelussa ylimääräistä tietoa, jota haastattelijalla ei hyväksy. Haastateltava voi myös haastattelutilan-

teessa vastata eri tavalla kuin toisessa tilanteessa. (Hirsjärvi ym. 2007, 201 - 202.)

Tarkoitukseni on haastatella opinnäytetyötäni varten yrityksen toimitusjohtaja Birgitta Pöllästä. Valitsen tutkimusmenetelmäksi haastattelun, koska toimintaa kehittäessä tarvitsen yrityksestä tarkkaa tietoa, joista osa voi olla moniulotteista ja kyselylomakkeella ei saada tietoa tarvittavan laajalta alueelta. Opinnäytetyön edetessä voi olla mahdollista, että haastattelussa saatuja vastauksia tulee tarkentaa, jolloin haastateltavaan saa uudelleen helposti yhteyden. Käytän haastattelumuotona lomakehaastattelua, koska haastattelu tehdään Laadun Portaat -kansion pohjalta. Lomakehaastattelu käytetään apuna lomaketta, jossa kysymykset ja niiden järjestys on määritelty tarkasti etukäteen. (Hirsjärvi ym. 2007, 203).

### **1.2.2 Havainnointi**

Toimintatutkimuksessa ajatellaan, että kun intervention kautta pyritään muuttamaan sosiaalista todellisuutta, saadaan uutta aikaan. Tällä tavoitellaan hyötyä muillekin kuin vain tutkijalle. Väliintulo voi paljastaa tutkimuskohteessa tiedostamattomia asioita, kuten toimintatapoja. Näin muutos ja tutkimus kulkevat yhdessä. Sosiaalisessa toiminnassa on voinut kehkeytyä erilaisia rutiineja ja käytäntöjä, jotka ovat helpottaneet yhteisön toimintaa, mutta eivät välttämättä ole toimivia. Rutiinit ja käytännöt ovat voineet olla aluksi toimivia, mutta ajan myötä, ne eivät ole kehittyneet muun toiminnan mukana, ihmiset ovat vain jatkaneet tuttujen toimintatapojen mukaan. Kehittäminen jatkuu sykleissä, eikä niillä ole päätepistettä, vaan toimintaympäristön muuttuessa myös toimintaa muutetaan entistä paremmaksi. Tällöin myös toimintatutkimuksen avulla löytynyt hyvä käytäntö muutetaan jatkossa paremmaksi. (Heikkinen ym. 2006, 28 - 29.)

Haastattelujen avulla saadaan selville, mitä haastateltava ajattelee, tuntee tai usko, mitä hän havaitsee ympärillään, mutta tämä ei välttämättä kerro mitä todella tapahtuu. Havainnoinnin avulla voidaan selvittää toimivatko ihmiset niin,

kuten he uskovat toimivansa. Tutkimusten mukaan ihmiset vastaavat kyselyihin eri tavalla mitä todellisuudessa toimivat. (Hirsjärvi ym. 2007, 207.)

Tieteellinen havainnointi on tarkkailua, ei vain asioiden näkemistä, ja tieteelliselle havainnoinnille voidaan asettaa vaatimuksia, joiden perusteella se voidaan erottaa normaalista arkipäivän tarkkailusta. Havainnointi vaatii paljon työtä ja siksi kyselyt ja haastattelut ovat jonkin verran syrjäyttäneet sitä tutkimusmenetelmänä. Menetelmää on kuitenkin käytetty hyvin paljon historiassa. (Hirsjärvi ym. 2007, 207 - 208.)

Havainnoinnin suurin etu on, että sen avulla päästään suoraan luonnollisiin ympäristöihin ja saadaan välitöntä tietoa yksilön tai organisaation toiminnasta. Voidaan sanoa, että se on todellisen elämän tutkimista. Havainnointia on kritisoitu siitä, että tutkijan läsnäolo saattaa haitata organisaation toimintaa tai tutkijan läsnäolo muuttaa tilannetta. Haittana voi olla myös, että tutkija suhtautuu tunnepitoisesti tutkittavaan kohteeseen, jolloin tutkimuksen objektiivisuus kärsii. (Hirsjärvi 2007, 208.)

Valitsin havainnoinnin toiseksi tutkimusmenetelmäksi, koska olen ollut yrityksessä töissä sen perustamisesta lähtien ja tunnen hyvin pitkälti yrityksen toimintatavat ja historian. Olen siis tiiviisti seurannut yrityksen jokapäiväistä toimintaa. Tämä voi tuoda edellisessä kappaleessa mainitsemani ongelman, tunteella suhtautumisen, mutta tulen hakemaan työssäni objektiivista näkökulmaa.

### **1.2.3 Luotettavuus ja eettisyys**

Vaikka tutkimuksissa pyritään välttämään virheitä, syntyy silti tuloksiltaan virheellisiä ja vaihtelevia tutkimuksia. Tämän takia jokaisessa tutkimuksessa arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta eli reliaabeliutta erilaisin mittaus- ja tutkintatavoin. Tutkimuksen luotettavuudella tarkoitetaan sitä, että se antaa tarkastelussa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan tutkia esimerkiksi siten, että kaksi eri tutkijaa saa tutkimuksesta saman tuloksen. Tutkimuksen on myös oltava validi eli pätevä. Tällä tarkoitetaan sitä, että valittu

tutkimusmenetelmä mittaa juuri sitä mitä oli tarkoitus. Menetelmä ei välttämättä vastaa sitä mitä tutkija on kuvitellut. Esimerkiksi kyselytutkimukseen osaa ottava henkilö voi ymmärtää kysymykset eri tavalla mitä tutkija on tarkoittanut. (Hirsjärvi ym. 2007, 226.)

Tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä tulee arvioida, vaikka edellä mainittuja termejä ei käytettäisikään. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija pyrkii selittämään tarkasti, mitä hän tekee ja mihin tuloksiin hän pyrkii. Validius on tutkimuksen tulkintojen yhteneväisyyttä näihin tutkijan hakemiin tutkimustuloksiin. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta parantaa tutkijan tarkka kuvaus tutkimuksen kuluista sen kaikissa vaiheissa, kuten esimerkiksi haastattelujen tarkka aika ja paikka. Tulosten tulkinta vaatii tutkijalta kykyä punnita vastauksia ja verrata niitä teoriaan. Samoin tähän pätee tarkkuuden vaatimus, eli tutkijan on selitettävä millä perusteella hän päätelmänsä esittää. (Hirsjärvi ym. 2007, 227.)

Tekemäni tutkimus on helposti myös muiden tutkijoiden toistettavissa ja uskon, että myös toiset tutkijat pääsevät samaan lopputulokseen. Ongelmana voi olla jo edellisessä luvussa mainitsemani objektiivinen näkökulma havainnoinnissa. Olen siis työskennellyt yrityksessä sen perustamisesta asti, mutta etsin tutkiesani koko ajan objektiivista näkökulmaa ja tarkastelen asioita kriittisesti. Siitä, että olen työskennellyt yrityksessä niin kauan voi olla myös hyötyä, sillä voin nähdä asioita niin sanotusti pinnan alta ja näin löytää kehityskohtia, joita toiset tutkijat eivät välttämättä tulisi näkemään.

Tutkimusta tehdessä tehtävät ratkaisut ovat huomattavia eettisyyden näkökulmasta. Tutkija joutuu miettimään voiko hän tutkia mitä aihetta tahansa, onko tutkimus hyvän tieteellisen käytännön mukaista tai mitä erityisesti tulisi huomioida, kun tutkitaan ihmistä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Tutkimuseettiset ongelmat on jaettavissa kahteen luokkaan: tutkimuksen tiedonhankintaan ja tietosuojaan liittyvät kysymykset, ja tutkimustuloksen sovellukset, joista tutkija vastaa. Kun tutkimus kohdistuu ihmisiin, vaaditaan silloin erityisesti tutkijalta hyvän tutkimuskäytännön noudattamista. Tällöin tärkeää on ihmisen ihmisarvon ja itsemääräämisoikeuden kunnioittaminen. Tutkijan käyttä-

essä standardoituja tiedonkeruumenetelmiä mahdolliset eettiset ongelmat ovat ennakoitavissa ja näin etukäteen ratkaistavissa. Jos käytetään vapaamuotoisempia tiedonkeruumenetelmiä, on tutkijan ja tutkittavan suhde myös epämuodollisempi. Tässä tapauksessa tutkijan itsensä vastuulla on eettisten ongelmien ratkaiseminen, eli tutkijan vastuulla ovat seuraukset, joita hän voi tutkimuksellaan aiheuttaa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Tutkimuksen eettiseen näkökulmaan kiinnitetään nykyisin entistä enemmän huomioita, mutta silti on mahdotonta ennakoida kaikkia mahdollisia ongelma-kohtia. Ohjeiden ongelmana on se, että myös eettiset ongelmat muuttuvat yhteiskunnan muuttuessa. Nykyisin on tärkeää pohtia tutkimusrahoitusta tutkimuksessa ja tulosten julkisuutta. Omat tieteenalansa tuovat myös omat ongelmansa. Nämä ohjeet ohjaavat tutkijaa toimimaan oikein, mutta loppujen lopuksi tutkija tekee itse ratkaisunsa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Tutkimukseni ei suoraan liity ihmisiin vaan yrityksen toimintaan, mutta koska kyse on palveluyrityksestä, ihmiset ovat yrityksen toiminnassa merkittävässä roolissa ja tämä tulee huomioida tutkimusprosessin aikana. Uskon, että merkittävämpi eettinen ongelma on tulosten julkistamiseen ja yrityksen tietosuojaan liittyvät ongelmat. Opinnäytetyön mahdollinen salainen osio luovutetaan vain yrityksen toimitusjohtajalle ja hän vastaa jatkossa sen säilyttämisestä. Opinnäytetyön muu osio julkaistaan normaalisti. Julkiselle osuudelle tulen myös hakemaan yrityksen toimitusjohtajan hyväksynnän.

### **1.3 Käytettävät käsitteet ja teoriaviitekehys**

Opinnäytetyöni toimeksiantaja on Kuntokeskus Kaisla Oy. Koska työskentelen yrityksessä, tutkin asioita yrityksen näkökulmasta ja käytän tutkimuksessa paljon omaa havainnointia. Keskeisin käsite tutkimuksessa on laadun kehittäminen, jolla tarkoitan toiminnan, palvelun, olemassa olevien ominaisuuksien parantamista. Toinen paljon esille tuleva käsite on Laadun Portaat -kansio, joka on Suomen Yrittäjien rakentama laatukäsikirja, joka rakennettiin pk-yritysten tarpeita varten, koska on koettu, että useat laatu järjestelmät ovat liian raskaita pk-

yritysten käytettäväksi. (Suomen Yrittäjät 1998.) Pk-yrityksellä tarkoitetaan pieniä ja keskisuuria yrityksiä. Pk-yritykset ovat yrityksiä, joiden henkilöstömäärä on alle 250 ja liikevaihto alle 40 miljoonaa euroa. Pieneksi yritykseksi luokitellaan yritys, jossa on töissä 10 - 49 henkilöä ja tätä pienemmät luokitellaan mikroyrityksiksi. (Euroopan Unioni 1996.)

Opinnäytetyöni teoriaosuuden tarkoitus on antaa perustiedot palvelujen ja laadun käsitteiden tutkintaan. Teoriaosuudessa esitellään myös muita laadunkehittämisvälineitä. Osuudessa käydään tarkemmin läpi tutkimuksessakin esille tulevia käsitteitä.

## 2 Laatu

### 2.1 Laatu ennen, nyt ja tulevaisuudessa

Jo vaihdantatalouden aikaan laadulla oli merkitystä. Tähän aikaan kauppaa käyvät henkilöt olivat välittömästi tekemisissä toistensa kanssa ja osapuolet tutustuivat kaupan kohteeseen markkinapaikoilla. Samalla kaupan kohteen kunto, eli laatu arvioitiin, ja näiden laatuominaisuuksien perustella arvioitiin kohteen hinta oravannahkoina tai muina maksutapoina. (Lecklin 2002, 15.)

Talouselämän kehittyessä käsityöläiset nousivat merkittävään rooliin laadunvalvonnassa. Mestari-kisälli-oppipoikajärjestelmän avulla voitiin edistää ja valvoa tuotteiden laatua kouluttamalla nuoret miehet ammattitaitoisiksi. Mestari oli vastuussa oman verstaansa tuotteiden laadusta ja heille oli tärkeää, että heidän verstaissaan valmistettuja tuotteita arvostettiin. Mestariksi tai kisälliksi nouseminen vaati paitsi tiettyä työkokemusta, myös työnäytteiden antamista ja tässä työn laadulla oli suuri merkitys. (Lecklin 2002, 15 - 16.)

Teollisen vallankumouksen jälkeen tuotteita alettiin valmistaa tehtaissa sarjoina. Tuotantolaitosten kasvaessa niihin jouduttiin palkkaamaan kouluttamatonta henkilökuntaa. Tässä vaiheessa tuotteiden suunnittelu ja valmistus eriytyivät toisistaan. Syntyi Frederick Taylorin mukaan nimetty suuntaus, taylorismi, joka työnjakomallin lisäksi pyrki laadun varmistamiseen tarkastamisen avulla. Tässä mallissa koko työ on jaettu eri vaiheisiin, joista osan vaiheista tekevät ihmiset ja osan koneet, mutta ongelmana ettei kokonaisuutta hahmotettu ja näin virheitä pääsi helposti syntymään. Mittakaavaedun tavoittelun myötä syntyi suurteollisuus. Jotta virheitä saataisi vähennettyä, muodostettiin oma laaduntarkastajien ammattiryhmä, jonka tehtävä oli varmistaa eri tuotantovaiheissa, että tarvittut raaka-aineet, puolivalmisteet ja lopputuotteet vastasivat niiden laatuvaatimuksia. Laaduntarkastajat raportoivat poikkeamista ja ehdottivat parannuskeinoja. Joissakin suurissa tehtaissa saattoi olla oma, jopa sadan hengen, laaduntarkastusosastonsa. (Lecklin 2002, 16.)



Laaduntarkastajien jälkeen seuraava kehitysvaihe oli laadunohjaus, jossa alettiin hyödyntää tilastollisia menetelmiä. Shehart kehitti laajasti käytetyn laadunohjauskortin; jossa tuotteelle asetettiin ihanne- tai tavoitearvo ja määritettiin tästä arvosta sallittu poikkeama. Hyväksyttävän arvon tuli olla ylä- tai alavaihteluvälin sisällä. Tilastomatemaattista menetelmää käytettiin toleranssin laskemiseen. Tällä menetelmällä pyrittiin tasalaatuisiin tuotteisiin ja vaihtelun pienentämiseen. Yleensä laadunohjauksen kohteena oli valmistusprosessin yksittäinen tuote, joka kattoi vain pienen osan yrityksen koko toiminnasta, joten yrityksen toiminnan kehittämiseksi laadulle oli tärkeää antaa laajempi merkitys. (Lecklin 2002, 17.)

Amerikkalaisten Demingin ja Juranin ponnistelujen myötä Japanissa laadunvarmistus alkoi kehittyä, kun japanilaisilla oli toisen maailmansodan aikaan suuri tarve parantaa omien tuotteidensa laatua. Laadunvarmistuksella pyrittiin ohjaamaan koko yrityksen toimintaa. Laatujärjestelmän tavoitteena oli päästä eroon laatuvirheistä ja säästää kustannuksia. Laatupiireillä saatiin aktivoitua myös suoritusporras mukaan kehitystyöhön. (Lecklin 2002, 17.)

Kokonaisvaltaisessa laadunhallinnassa (Total Quality Management, TQM) laatu-käsitettä on laajennettu entisestään. Siinä laatu on mukana myös johtamisessa, organisaation kehittämisessä ja strategisessa suunnittelussa. Asiakaskeskeisyys on noussut sisäisten toimintojen ohi ja näin asiakkaiden tarpeet ovat nousseet etusijalle. Ei tarkastella vain tuotteiden laatua, vaan otetaan huomioon koko tuotantoprosessi ja samalla on loitonnutte teollisuuslähtöisyydestä. Laatu-käsitteeseen on tullut mukaan yrityksen kaikki sidosryhmät omistajista aina ympäröivään yhteiskuntaan. (Lecklin 2002, 17 - 18.)

Nykyisin laatua verrataan asiakkaan odotuksiin ja tarpeisiin, miten hyvin nämä pystytään täyttämään. Jos asiakas on tyytyväinen, yrityksen toiminta on laadukasta. Tehokkaat sisäiset toiminnot ja virheetön lopputuote eivät vielä takaa laadukkuutta, vaan tarvitaan vielä asiakkaan mielipide. Ymmärtämällä asiakasta ja markkinoita toimintaa voidaan kehittää asiakkaiden tarpeiden ja vaatimusten mukaiseksi. (Lecklin 2002, 18.)

Tulevaisuudessa kokonaisvaltainen laadunhallinta ei tule katoamaan. Toteuttamistavat tulevat muuttumaan, mutta laatu tulee säilymään yritysten menestystekijänä. Tulevaisuudessa laatu tulee sisältymään yrityksen toimintoihin ja erillisten laatuyksiköiden merkitys vähenee. Jokainen työntekijä tulee oppimaan mitä laatu on, ja näin varsinaisia laaduntarkkailijoita ei tarvita. Laatuasiantuntijoita tullaan tarvitsemaan vain, jos on joku erityinen vaihe, jossa laatu on suuressa merkityksessä. Työntekijät ja tiimit tulevat itse seuraamaan laatua ja laadun toteutumista seurataan erilaisilla mittareilla osana tuotannon tehokkuuden seurantaa. (Lecklin 2002, 22.)

## 2.2 Laadun määritelmä

Laatu on moniselitteinen käsite. Ihmisiltä kysyttäessä mitä laatu on, vastauksiksi on saatu, että se on tuotteen kestävyyttä tai kulttuurielämyksiä. Palvelu on siis asiakkaalle hyvää tarkoittava asia. Laadulle ei ole olemassa yhtä määritelmää, vaan merkitys vaihtelee myös näkökulmittain. (Pesonen 2007 35). Laadun usein sanotaan olevan erinomaisuutta. Laatu on yksinkertaisesti vastaamista asiakkaan tarpeisiin. Laadun yhteydessä puhutaan myös luotettavuudesta, eli tuote, esimerkiksi auto, täyttää asiakkaan vaatimukset pitkään. (Oakland 1995, 4 - 5.) Herkko Pesonen (2007) pitää hyvänä laadun määritelmänä seuraavaa:

Laatu on kaikki ne ominaisuudet ja piirteet, jotka tuotteella tai palvelulla on ja joilla se täyttää asiakkaan odotuksia, vaatimuksia tai totumuksia, olivatpa ne ilmaistuja tai piilossa olevia.

Tähän määritelmään sisältyvät niin hyvät kuin huonotkin ominaisuudet. Erilaiset ominaisuudet ja piirteet ovat voineet tulla tarkoituksella tai vahingossa ja voivat olla ilmaistuja ja piilossa olevia. (Pesonen 2007, 36.) Grönroos (2001) käyttää palveluissa määritelmää näkymättömät ominaisuudet.

Erityisesti tuotteen tai palvelun piilossa olevat ominaisuudet johtavat asiakasläh- töiseen ajatteluun. Koska tuottaja tuntee kaikki tuotteen tai palvelun ominaisuudet, hänen on tiedettävä mitä asiakas haluaa, tai paremminkin tietää paremmin

kuin asiakas mitä hän haluaa. Voihan olla ettei asiakas itse tiedä mitä tuotteelta tai palvelulta odottaa. (Pesonen 2007, 36.)

Voidaan sanoa myös laadun olevan vaatimustenmukaisuutta. Joidenkin käsitysten mukaan laatu tarkoittaa jotain todella suurenmoista, mutta laatu tarkoittaa sitä, että asiakkaan odotukset toteutuvat. Esimerkiksi kysyttäessä asiakkailta kumpi on parempi Lada vai Mersu vastaus riippuu suoraan käyttäjistä. Joidenkin mielestä Lada on laadukas, koska heille riittää, että he pääsevät paikasta toiseen. Toiset autoilijat taas vaativat enemmän ja heidän mielestään vasta Mersu on laadukas. Laatu on siis sitä mitä asiakas tuotteelta tai palvelulta haluaa. Kaikkien asiakkaan odotusten, vaatimusten, tottumusten tai tarpeiden täyttäminen ei ole aina mahdollista tai taloudellisesti kannattavaa, mutta kuitenkin lähtökohtainen idea on täyttää asiakkaan odotukset, ja siksi on tärkeä selvittää ja tietää mitä asiakas todella haluaa. (Pesonen 2007 36 - 37.)

Lecklin (2002, 18) mukaan laatukäsitteellä on monta erilaista tulkintaa riippuen tarkastelunäkökulmasta. Yleisesti ottaen sillä käsitetään asiakkaiden tarpeiden täyttämistä yrityksen kannalta mahdollisimman tehokkaasti ja taloudellisesti. Asiakastyytyväisyyteen ei tarvitse pyrkiä hinnalla millä hyvänsä. Esimerkiksi asiakas voi pitää pankin toimintaa laadukkaana, jos pankki tarjoaa lainan nollla-korolla, mutta todellisuudessa tämä ei ole laadukasta, koska se ei ole pankille kannattavaa. (Lecklin 2002, 18 - 19.)

Jatkuva suoritustason parantaminen niin nopeasti kuin kehitys vain sallii, liittyy myös laatuun. Kehittämisideoita saadaan oman sisäisen laatutyön lisäksi myös ympäröivästä maailmasta, kuten uusista innovaatioista tai kilpailijoiden toiminnasta. Nämä tuovat laadulle aivan uusia vaatimuksia. (Lecklin 2002, 19.)

Laadun määritelmään on kuulunut alusta alkaen virheettömyyden periaate, asiat tehdään kerralla oikein. Ja virheiden välttämistä tärkeämpää on se, että tehdään oikeita asioita. Yrityksen näkökulmasta tuote voi olla todella laadukas, mutta asiakas näkee sen ylilaadukkaana, jos se sisältää esimerkiksi lukuisia ylimääräisiä ominaisuuksia joita asiakas ei välttämättä tarvitse. Ylilaatua tehdään myös silloin, kun halutaan täyttää asiakkaan vaatimukset piittaamatta sii-

hen tarvittavista kustannuksista. Mutta ylilaatua ei ole, jos asiakkaan odotukset ylitetään saaden kilpailuetua. (Lecklin 2002, 20.)

### **2.3 Laadun näkökulmat ja ominaisuudet**

Laatuun liittyy monia ominaisuuksia tarkastelunäkökulman mukaan ja näkökulmat ovat toisiaan täydentäviä, ei toisiaan poissulkevia. Paul Lillrank on esittänyt kuusi erilaista laatuominaisuutta, joista ensimmäinen on valmislaatu, joka keskittyy valmistusprosessiin, eli tuotteet valmistuvat määräysten mukaan. Tähän näkökulmaan tukeutuu perinteinen laadunvalvonta. Virheitä pyritään ennakoidaan ja välttämään niitä kehittämällä tuotantoprosessia. Toinen ominaisuus on tuotelaatu, jossa suunnittelun osuus korostuu laatua määrittäessä. Kolmanneksi ominaisuudeksi on nimetty arvolaatu, jolla tarkoitetaan parasta kustannus-hyötysuhdetta eli parasta arvoa sijoitetulle pääomalle. Kilpailulaadussa laatu on riittävä, jos se on yhtä hyvä kuin kilpailijoilla. Parempi laatu katsotaan jo ylilaa-duksi. Asiakaslaatu täyttää asiakkaiden tarpeet Ympäristölaadusta puhuttaessa tarkoitetaan sitä, että tuotetta suunniteltaessa otetaan huomioon tuotteen elin-kaari aina kierrätettävyyteen saakka. Asiakaslaatu on kuitenkin laadussa avain-asemassa ja näin muut ominaisuudet voivat sulautua tähän ja toisiinsa. (Lecklin 2002, 20 - 21.)

David A. Garvin on määrittänyt laadulle seuraavat kahdeksan ulottuvuutta, jotka ovat: suorituskky, erityisominaisuudet, luotettavuus, yhdenmukaisuus, kestävyys, huollettavuus, esteettisyys ja koettu laatu. Nämä kaikki eivät välttämättä liity vain yhteen tuotteeseen. Saadakseen kilpailuetua, yrityksen on ymmärrettävä laatukäsite laajasti. (Lecklin 2002, 21 - 22.)

Lillrank (1998) tarkastelee laatua neljästä eri näkökulmasta: tuotanto, suunnittelu, asiakas ja systeemi. Jokainen näkökulma on oma ilmiönsä, jolla on omat tavoitteensa joiden saavuttamisen tiellä on ongelmia. Tämän vuoksi niitä on kehitettävä paremmiksi, mutta kuitenkin muistettava, että jokainen näkökulma on omansa ja hänen mukaansa rajallinen. (Lillrank 1998, 28.)

Tuotantokeskeisessä näkökulmassa pyritään laadun virheettömyyteen. Virheettömällä tarkoitetaan aikomuksen ja lopputuloksen välistä suhdetta. Aikomus huomioitu enemmän tai vähemmän täsmällisesti ja se lähtee joko ihan ajatuksena tai tarkempaan piirroksena tuotantoon, josta syntyy tuote tai palvelu. Tutkitaan tuliko tuotteesta tai palvelusta aikomuksen mukainen. Virheettömyydellä on aivan erilainen merkitys tehdastuotannossa, kun verrataan yhden ihmisen, esimerkiksi käsityöläisen, tuotantoon. Tehdastuotannossa virhe ei välttämättä ole kertaluontoinen, vaan sarjatuotannossa se voi monistua laajaltikin niin, että virheellisiä tuotteita voi olla varastollinen. Virheettömyys muodostui keskeiseksi teollisessa laadunvalvonnassa, koska luonnollisesti virheellisistä tuotteista kertyy nopeasti suuret kustannukset. (Lillrank 1998, 29.)

Suunnittelukeskeinen laatu kulkee tuotantokeskeisen laatu näkökulman vierellä. Siinä ajatellaan, että kun tuote suunnitellaan mahdollisimman hyvin, tuotanto tekee sen virheettömästi. Oletetaan, että asiakkaat arvostavat monia teknisiä ominaisuuksia. Tarkastelussa on siis tuotteen suorituskyvyn ja rakenteen välinen suhde, mitä tehdään suhteessa miten tehdään. (Lillrank 1998, 31.)

Suunnittelukeskeisessä laadussa lähtökohtana on joukko mitä-ominaisuuksia, jotka määrittelevät tuotteen suorituskyvyn. Suorituskyyyn puolestaan sisältyy joukko ominaisuuksia, kuten luotettavuus, eli tietty ominaisuus toimii varmasti joka kerta. Kestävyys saadaan suorituskertojen lukumäärästä ja huollettavuus tarkoittaa sitä, miten vaikea tuote on tarvittaessa korjata. Tuotteen suorituskyvyn on tyydytettävä asiakasta ja suorituskyyky ilmaistaan joukkona ominaisuuksia. (Lillrank 1998, 32.)

Asiakaskeskeisellä laadulla tarkoitetaan sitä, miten hyvin tuote vastaa asiakkaan tarpeita. Asiakas on taloudellinen toimija, joka valitsee, maksaa ja käyttää tuotteen. Asiakaskeskeiseen laatuun tärkein ominaisuus onkin se, että siihen liittyy maksaminen. Asiakkaan valinnoista koostuu yrityksen liikevaihto, jolla yrityksen toiminnan kustannukset maksetaan. Myös ongelmat tässä näkökulmassa liittyvät asiakkaan valintaan ja maksamiseen. Asiakas valitsee tuotteen itselleen muodostuneiden mielikuvien perusteella, ei välttämättä objektiivisesta näkökulmasta katsoen esimerkiksi tuotteen ominaisuuksia. Tästä muodostuukin

koko asiakaskeskeisen laadun olemus, eli asiakkaiden tarpeista syntyneet odotukset tuotetta kohtaan, jotka ovat vaihtelevasti todenmukaisia. Odotusten ja todellisen tuotteen välisestä vertailusta syntyy laatumielikuva. Tämä korostuu erityisesti palvelualalla, koska palvelua ei ole vielä olemassa ostohetkellä, vaan ostopäätös tehdään mielikuvien perusteella. (Lillrank 1998, 34 - 35.)

Asiakas on enemmän tai vähemmän laskelmoiva toimija, joka pyrkii maksimoimaan saamansa hyödyn. Tämän vuoksi hinta liittyy tiivisti asiakaskeskeiseen laatuun. Hinta ei ole tuotteen tai palvelun ominaisuus, mutta se kuuluu asiakkaan tarveprofiiliin ja on usein jopa määräävä tekijä. Tämän vuoksi tuotteen tai palvelun kaikki ominaisuudet tulee tiivistää hinnan asettamiin rajoihin. Vaikka tuote olisi ominaisuuksiltaan huippuluokkaa, mutta asiakas ei ole siitä valmis maksamaan, se ei silloin ole asiakaskeskeistä laatua. (Lillrank 1998, 35.)

Asiakaskeskeisen laadun ydin on siis asiakkaan valinnat ja niihin vaikuttavat tuotteen tai palvelun laatutekijät. Tavoitteena on saada aikaan tuote tai palvelu, jonka asiakas tulee myös jatkossa valitsemaan. Asiakkaiden valinnat ovat myös laadun mittari, joka näkyy liikevaihdossa. Tämä mittari tosin kertoo vain tehdyistä päätöksistä eikä välttämättä anna tietoa tulevaisuuden päätösten tueksi. Tämän takia asiakastyytyväisyyden tutkiminen on tärkeää. Tämä on kuitenkin epävarma mittari, sillä asiakastyytyväisyyttä tutkimalla ei voida ennustaa tulevaisuutta aivan tarkkaan. Pienikin muutos voi muuttaa koko asiakassuhteen, mutta toisaalta tyytymätön asiakas voi ostaa tuotteen tai palvelun, jos hän kokee liian hankalaksi hankkia vastaavaa muualta. Näiden epätarkkojen mittareiden vuoksi moni vierastaa asiakaskeskeistä laatua. (Lillrank 1998, 36.)

Systeemi-, eli ympäristökeskeisessä laadussa huomioidaan ongelmat, jotka voivat juontua tuotteen tai palvelun läheisimmän asiakkaan kokemus- ja käsitysmaailmaa kauempaa. Tässä laadun määrittämisen apuna on joukko sidosryhmiä, jotka eivät välttämättä liity millään tavalla tuotteen tai palvelun tuotantoprosessiin. Näistä tärkeimpiä ovat virkamiehet ja poliitikot, joihin puolestaan vaikuttavat erilaiset liikkeet tai painostusryhmät, kuten esimerkiksi luonnonsuojelijat tai yleinen mielipide, johon medialla on suuri vaikutus. Merkittävä sidosryhmä on myös rahoittajat, jotka eivät puutu tuotteen tai palvelun ominaisuuksiin, vaan

vaativat, että toiminta on taloudellisesti kannattavaa. Lisäksi vaikuttavia sidosryhmiä ovat henkilöstö, joka voi kieltäytyä toivotusta laadusta, ja alihankkijat, joiden toiminta selkeästi vaikuttaa kokonaislaatuun. (Lillrank 1998, 37.)

Systeemikeskeisessä laadussa keskeistä on siis asiakkaan tarpeiden täyttymisen suhde muiden tahojen tarpeisiin. Tuotteella tai palvelulla on tahattomia sivuvaikutuksia. Siinä missä asiakaskeskeisessä laadussa tuotteen suorituskyky kärsii, systeemikeskeisessä laadussa kärsii asiakastyytyväisyys. Systeemikeskeisen laadun mittaaminen on asiakaskeskeistä laatua hankalampaa. Hyvän systeemilaadun tavoitteena on yhteinen hyvä, eli osatekijöiden kokonaisuus. Systeemilaadun käsite on myös epämääräinen, koska siihen kuuluu monia eri tekijöitä, ja siihen helposti kaadetaan asioita, joita ei jakseta selvittää. (Lillrank 1998, 38.)

Näiden näkökulmien lisäksi Lipponen (1993) esittelee kirjassaan kolme näkökulmaa, jotka ovat: tuotekeskeinen, arvokeskeinen ja kilpailukeskeinen laatu. Tuotekeskeisellä laadulla tarkoitetaan tuotteessa olevia mitattavia ominaisuuksia, kuten käyttöikää tai saasteettomuutta. Laatuero ovat tällöin mitattujen ominaisuuksien eroja. Tuotekeskeisessä laatumääritelmässä lähdetään siitä, että tuotteessa on tietyt ominaisuudet, jotka määrittävät tuotteen laadun, jolloin laatu on itse standardissa ja tuoteideassa. Laadun määrittelee suunnittelija, joka osaa erotella tämän näkökulman perusteella hyvän huonosta. Tuotteen on vastattava ennalta määrättyihin ominaisuuksiin. (Lipponen 1993, 35.)

Arvokeskeisessä laadussa laadukas tuote on sellainen, joka tuo asiakkaalle riittävän kustannus-hyöty - suhteen. Laatu ei siis ole absoluuttinen käsite, vaan se on suhteessa hintaan ja asiakkaan ostovoimaan. Arvokeskeisen laadun määritelmä täydentää asiakasnäkökulmallaan valmistuskeskeistä ja tuotekeskeistä laadun määritelmää. (Lipponen 1993, 35.)

Kilpailukeskeinen laadun määritelmää tuo asiakaskeskeiseen laadun määritelmään sen lisäyksen, että asiakas voi tehdä ostopäätöksen vertailemalla kilpaillevien yritysten tuotteita. Olennaiseksi laatu näkökulmaksi muodostuu siis suhteellinen arvo, joka on saavutettu asiakkaan vertailun kautta. Oman tuotteen

laatua tullaan arvioimaan kilpailijoiden tuotteisiin. Tässä tapauksessa on välttämätöntä tehdä jatkuvaa kilpailijoiden seuranta, mikäli haluaa pysyä kilpailussa mukana. Kilpailukeskeisessä laadussa vaarana on, että helposti lähdetään jäljittelemään kilpailijaa, jolloin tyydytään tulemaan muiden perässä. (Lipponen 1993, 37.)

Laadun näkökulmat selventävät laadun käsitettä, mutta ne ovat kuitenkin rajallisia, eikä yksi näkökulma yksinään selitä kokonaisuutta. Jokainen näkökulma perustuu lisäksi aina kahden tekijän suhteeseen. Lillrank (1993) kuvaa tätä laadun kirkkoveeneellä, jossa jokaisella näkökulmalla on kaksi airoa: tuotannon laadulla suunnitelma ja toteutus, suunnittelun laadulla funktio ja rakenne, asiakaslaadulla tarve ja tyydytys, sekä systeemilaadulla osa ja kokonaisuus. Tätä venettä ohjaa laatujohtaminen. Jokainen airopari vie venettä eteenpäin tuotteen tai palvelun, prosessin tai systeemin aalloilla kohti virheettömyyttä, tehokkuutta ja optimointia. (Lillrank 1998, 39.)

Yrityskulttuuri vaikuttaa laatu näkökulmiin, millä airoparilla on vahvin soutaja yrityksessä. Usein organisaatiossa löytyy jokaiselle näkökulmalle omat kannattajansa ja he eivät välttämättä pysty näkemään kunnolla muiden näkökulmien hyötyjä. Tästä on esimerkkejä autoteollisuudessa, jossa auto voi olla suunniteltu todella hyvin, mutta toteutus ei ole aivan suunnitelmien mukainen. (Lillrank 1998, 40.)

## 2.4 Palvelut

Palvelun määrittäminen on vaikeaa. Palvelu voidaan käsittää henkilökohtaisena asiakaspalveluna, tai palvelu voi olla myös tuote. Myös esimerkiksi koneesta voi tehdä palvelun, jos tämä pyritään muokkaamaan asiakkaan kaikkien vaatimusten mukaiseksi. Itse kone on konkreettinen tavara, mutta esimerkiksi tapa, jolla tuote asiakkaalle toimitetaan, on palvelua. Monet asiakkaalle näkymättömät asiat, kuten laskutus tai asiakasvalitusten käsittely, ovat palvelua. Nämä on usein hoidettu niin, että nämä näkymättömät palvelut koetaan ongelmana, mut-



ta yritys joka oppii hoitamaan nämä näkymättömät palvelut hyvin, saa tästä huomattavan kilpailuedun. (Grönroos 2001 78 – 79.)

Cristian Grönroos (2001) on määritellyt palvelut vuonna 1990 seuraavasti:

Palvelu on ainakin jossain määrin aineettomien toimintojen sarjasta koostuva prosessi, jossa toiminnot tarjotaan ratkaisuna asiakkaan ongelmiin ja toimitetaan yleensä, muttei välttämättä, asiakkaan, palvelutyöntekijöiden ja/tai fyysisten resurssien tai tuotteiden ja/tai palveluntarjoajan järjestelmien välisessä vuorovaikutuksessa.

Määriteltäessä palvelun käsitettä, asiakasnäkökulma on ollut mukana alusta lähtien. Asiakas on ollut suunnittelussa mukana osa palvelun tuotantoprosessia ja päätöksiä on tehty ajatellen, miten asiakkaiden yksilöllisiä tarpeita voidaan täyttää. Palveluita suunniteltaessa on jouduttu miettimään, tarjotaanko palvelua suurelle yleisölle vai differoidaanko. Tarkasteltaessa palvelua tuottajan näkökulmasta se on tapahtumien ja prosessien summa. Palveluun voi kuulua myös konkreettinen muutos, mutta pääasiassa se on aineeton asiakkaalle hyödyn tuottavan prosessien sarja. Asiakas voi osallistua palvelun tuottamiseen, mikä on tuottajan näkökulmasta prosessin hallitsematon osuus. Tuottaja voi muokata vain omaa tekemistään ja pyrkiä saamaan myös asiakas toimimaan tarkoitettulla tavalla. (Kinnunen 2003, 7.)

Asiakkaalle palvelun ostaminen voi olla ikimuistoista, kuten lomamatkan osto, tai täysin rutiininomaista, jopa huomaamatonta, kuten sähkölampun sytytys. Asiakkaan ja tuottajan näkökulmat eroavat siinä, että tuottajan miettiessä prosesseja, asiakas keskittyy omien tarpeidensa täyttämiseen. Asiakas pyrkii saamaan palvelun mahdollisimman helposti ja miellyttävästi ja hyöty on suurempi, mitä pienimmin ponnisteluin asiakas palvelun saa. Tuottaja puolestaan on joutunut palveluiden eteen tekemään useita toimenpiteitä. Ei voi sanoa, kelle tuottajalle palvelun tuottaminen olisi helpointa. Asiakkaalle palvelukokemusten merkitys voi olla hyvinkin erilainen. (Kinnunen 2003, 7.)

### 2.4.1 Palvelujen peruspiirteet

Koska palvelun käsitettä on vaikea määrittää, tutkijat ovat huomanneet, että on parempi ottaa markkinoinnin ja muiden toimintojen suunnittelun lähtökohdaksi palvelujen yhteiset piirteet, sekä kulutuksen luonne. Verrattaessa palveluita konkreettisiin tavaroihin on erotettavissa kolme erityispiirrettä. Ensinnäkin palvelut koostuvat toiminnoista tai niiden sarjoista ja ovat siis aineettomia. Toiseksi palvelut tuotetaan ja käytetään yhtäaikaaisesti, ainakin suurimmaksi osin. Ja kolmanneksi asiakas osallistuu palvelun tuottamiseen ainakin jossain määrin. (Grönroos 2001 80 - 81.)

Asiakkaan mukanaoloon perustuukin suureksi osaksi palvelun johtamisen ja markkinoinnin mallit. Palveluiden johtaminen kiinnostaa tuotteiden valmistajia juuri asiakkaan mukanaolon vuoksi. Asiakas on mukana eri prosesseissa, kuten tuotteiden suunnittelussa, tietojen jaksamisessa ja muissa kilpailuetua tuovissa toiminnoissa. Kaikki toiminnot lähentävät tuotteita ja palvelun hallintaa. (Grönroos 2001, 81.)

Palvelujen tärkein piirre on niiden prosessiluonne, eli palvelut ovat erilaisista toiminnoista koostuvia prosesseja, joissa erilaisia resursseja, kuten ihmisiä, käyttäen etsitään ratkaisua asiakkaan ongelmaan. Muut palveluiden ominaispiirteet juontuvat juuri prosessiluonteesta. Koska palvelut ovat aineettomia, markkinointia ja laadunvalvontaa on vaikea toteuttaa normaalisti, koska palveluja ainakin jossain määrin tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti. Palvelun tyyppi voi kuitenkin vaikuttaa tilanteeseen. Esimerkiksi kampaajalla asiakas on läsnä palvelun alusta loppuun, mutta toimitusprosessissa asiakas on vain pieni osa palvelua ja tämä toimitusketju on asiakkaalle melko näkymätön. Molemmissa tapauksissa asiakas huomaa ja arvioi näkyvän osan, eli toimitusketjussa vain tavarantoimituksen. Palvelun näkymättömistä osista asiakas voi vain kokea tuloksen, mutta näkyviltä osin asiakas arvioi jokaisen osan. Tämän vuoksi laadunvalvonnan on tapahduttava samanaikaisesti palvelun tuottamisen ja kuluttamisen kanssa. Jos yritys käyttää perinteisiä laadunvalvontamenetelmiä, jokin palvelun osa voi jäädä arvioimatta ja näin asiakas voi kokea tämän kielteisenä. (Grönroos 2001, 81.)

Palvelun kolmas peruspiirre oli, että asiakas ei vain osta palvelua, vaan myös osallistuu sen toteuttamiseen tuotantoresurssina. Edellä mainittujen seikkojen vuoksi aineetonta palvelua ei voi varastoida kuten fyysisiä tavaroita. Palvelujen kohdalla olennaista onkin kapasiteetin suunnittelu. Asiakkaita pitää yrittää varastoida. Esimerkiksi ravintolassa pöytien ollessa täysiä asiakkaita voi pyytää odottamaan baarin puolella. (Grönroos 2001 81 - 82.)

Aineettomuus on myös yksi palveluille yhteinen piirre, tosin asiakkaat eivät välttämättä koe fyysisiäkään tuotteita konkreettisina, kuten esimerkiksi ruokaostokset. Asiakkaat ovat kuvanneet palveluja sanoilla ”kokemus”, ”luottamus”, ”tunne” ja ”turvallisuus”. Aineettomuudesta huolimatta palvelut voivat sisältää myös konkreettisia osia, kuten asiakirjat, mutta palvelun ydin on kuitenkin itse aineettomuus. Palveluja kehoitetaan konkretisoimaan joillakin fyysisillä keinoilla, kuten korteilla. Usein palvelun määritelmässä on myös mainittu, ettei palvelu johda minkään omistukseen, kuten matkustaessa itselle jää vain matkalippu. Toisaalta asiakkaan asioidessa kaupassa, kaupan palvelua on tarjota asiakkaalle tuotevalikoima ja ostoskäynti voi johtaa fyysisten tuotteiden omistukseen. (Grönroos 2001 82 - 83.)

Palveluiden peruspiirteisiin liittyy heterogeenisuus, koska ihmiset, tuottajat tai asiakkaat tai molemmat, vaikuttavat tuotanto- ja jakeluprosessiin. Vaikka palveluprosessi on samanlainen jokaisen asiakkaan kohdalla, palvelu ei ole samaa laista, koska ainakin asiakkaan ja myyjän välinen sosiaalinen suhde on erilainen. Tämä myös aiheuttaa palvelun johtamiseen ongelman, kuinka pitää palvelun laatu tasaisena. (Grönroos 83 - 84.)

## **2.4.2 Palvelun laatu**

Hyvästä palvelusta on tullut tavoiteltu arvo. Tähän viittaavat useat eri kuluttajatutkimukset sekä muun muassa yritysten ja laitosten itse teettämät kehittämissankkeet. Hyvä palvelu tuo lisäarvoa yrityksen toiminnalle. Palvelun laatu on kuitenkin asiakkaan kokemus ja hänen näkökulmansa voi olla hyvinkin erilainen palvelun tuottajan kanssa. (Rissanen 2005, 17.)

Palvelun laadun käsitteestä on kiistelty paljon tutkijoiden kesken ja asiaa on käsitelty useissa konferensseissa, mutta tutkijat eivät ole päässeet yhteisymmärrykseen mitä on palvelun laatu ja miten laatua voidaan mitata. Yleisin tapa määritellä palvelun laatua on verrata, miten hyvin tarpeet ja koettu hyöty vastaavat toisiaan. Kuitenkin on kritisoitu sitä, että asiakkaan odotuksia painotetaan liikaa. Voi olla, että asiakkaalla ei ole olemassa aiempia kokemuksia, joihin koettua palvelua voisi verrata. Toisaalta asiakas voi muodostaa käsityksensä laadusta pelkästään kokemustensa pohjalta. Tutkimusten mukaan asiakas sietää enemmän vaihtelua palvelun laadussa niissä tilanteissa, jossa palvelu on enemmän henkilökohtaista ja standardoitujen palveluiden kohdalla odotetaan enemmän laatua. On myös todettu, että asiakas kokee ennakko-odotusten täyttyvän paremmin, jos palvelussa on jotain konkreettista, käsin kosketeltavaa. (Kinnunen 2003, 16 - 17, 19.)

Jos asiakkaalla on alhaiset odotukset palvelun laadusta, nuo odotukset voidaan helposti ylittää. Asiakas voi saada vähän parempaa huonoa palvelua, jolloin hän voi kokea saaneensa hyvää palvelua. On havaittu, että korkealaatuista palvelua odottavat sopeuttavat odotuksiaan palvelutilanteessa. Palvelu ei asetukaan toivotulle tasolle ja asiakas kokee olonsa ristiriitaiseksi. Tässä pätee sama kuin konkreettisten tuotteiden ostamisessa, asiakas haluaa uskoa tehneensä hyvät kaupat. (Kinnunen 2003, 19 - 20.)

Palvelun laadun määrittäminen on usein hankalaa, koska välttämättä asiakas ei itsekään tiedä, mitä palvelulta haluaa. Asiakas osaa vasta jälkikäteen arvioida palvelua ja sen osia. Palvelualan henkilökunnalta vaaditaankin erityisen hyvää arviointikykyä, mitä asiakas todella haluaa. (Pesonen 2007, 37.)

## **2.5 Laadun mittaaminen**

Yleisesti mittaamisen ongelmat ovat siinä, että yritykset käyttävät samanlaisia mittareita, vaikka yritysten toiminta voi olla hyvinkin erilaista. Mittausjärjestelmä ei ole kehitetty yrityksen tarpeiden pohjalta. Hyvästä mittausjärjestelmästä pystyy lukemaan myös yrityksen strategian. Jatkuvasti muuttuva ympäristö

myös hankaloittaa strategian luomista ja toteuttamista. Strategian toteuttamisen tueksi onkin kehitetty monia mittausjärjestelmiä. (Kankkunen ym. 2005, 17.)

Yrityksissä on mitattu muun muassa taloudellisia tunnuslukuja ja taloudellisia tunnuslukuja, ja näiden olemassa olleiden mittareiden pohjalta on lähdetty kehittämään yrityksen strategiaa tukevia mittareita tai on poimittu näistä jo olemassa olevista mittareista tärkeimmät. Asioita ei kuitenkaan voida mitata samoin, joten strategiaa ja taloudellisia lukuja mittaavien mittausjärjestelmien välillä on tehtävä ero ja mittareiden on oltava erityyppisiä. Mittaamisen tarvetta on lisännyt, kun laatuajattelun pohjalta on huomattu, että päätöksentekoon tarvitaan tosiasiatietoa. (Kankkunen ym. 2005, 17 - 18.)

Mittareilla ja arvioinnilla saadaan tietoa toiminnan ohjaukseen. Laadun kehittämisessä ja varmistamisessa tarvitaan kolmenlaista eri tietoa. Tarvitaan tietoa tavoitteista, nykytilasta ja menetelmistä. Tavoitteet ovat ne ominaisuudet, jotka tekevät tuotteesta tai palvelusta hyvän. Nykytilasta täytyy olla selvillä, ollaanko lähellä tuota tavoitetta ja täytyy olla tietoa, millä menetelmillä tavoitteisiin päästään. Nykytilasta ja tavoitteista voidaan saada tietoa asiakkailta, jotka arvioivat tuotteesta tai palvelusta saadun hyödyn ja maksettavan hinnan suhdetta eli nettoarvoa. Tämä tietoa voi myös tulla yrityksen toimintaa ohjaavista missiosta ja siihen pohjautuvista perusarvoista. Tarvittava tietoa voi tulla siis suoraan asiakailta tai eripituisten informaatioprosessien kautta. (Lillrank 1998, 41.)

Kun aletaan suunnitella mittareita, on hyvä toimia systemaattisesti ja käyttää tarkastuslistoja, jolloin voidaan välttää suuri osa yhden mittarin suunniteluun liittyvistä ongelmista. On taas eri näkemyksiä, mikä olisi oikea määrä mittareita, toisille yrityksille maksimimäärä on kymmenen, toisille kaksikymmentä. Yrityksissä käytetään myös monia erilaisia mittareita. Tutkimusten mukaan yritysten onkin hyvä käyttää erityyppisiä mittareita tasapainossa, jotta kaikki osa-alueen saisivat tasaisesti huomiota. Tasapaino eri mittareiden välillä riippuu yrityksen strategiasta ja yrityksen menestystekijöistä. Hyvin suunniteltu strategia ohjaa myös mittariston painopistettä johonkin suuntaan. Uutta mittaria suunniteltaessa tulee huomioida, että hyvä mittari on oikea-aikainen, eli tietoa saadaan riittävän usein päätöksenteon tueksi. Mittarin avulla saadaan tietoa, jota voidaan verrata

johonkin. Mittarin on oltava yksinkertainen, jotta ihmiset ymmärtävät sitä. Mittarin on oltava myönteinen, eli on suositeltavaa, että suurempi luku on parempi. Mittavan asian on oltava oleellista liiketoiminnan kannalta. Mittaria on voitava parantaa, eli siihen on voitava vaikuttaa. Ja vielä yksi mittarin tärkeä ominaisuus on havainnoitavuus, eli tietoja saadaan helposti, mutta kuitenkin liian helppoja mittareita ei kannata käyttää. (Kankkunen ym. 2005, 133, 135 - 136, 138.)

### **2.5.1 Asiakas ja laatu**

Asiakkaan rooli on aina ollut mukana laadun määritelmässä. Myös massateollisuudessa asiakas on aina lopulta se, joka ostaa ja käyttää tuotteen. Kun aletaan pohtia tuotteiden laatua laajemmalti, otetaan myös kanta-asiakas -käsite tarkkailuun, jolloin saadaan tavallinen ruokaostotapahtumakin pilkottua pienempiin osiin. (Lillrank 1998, 42.)

Asiakas on taloudellinen toimija, jolle yritys toimittaa tuotteen tai palvelun korvausta vastaan. Vaikka asiakas ei tuntisi tuotteen kaikkia ominaisuuksia, on hän pätevä tekemään omat päätöksensä ja vastaa niistä omalla kustannuksellaan. Asiakkaalla voi olla kolme roolia: valitsija, maksaja ja käyttäjä. Valitsijan roolissa hän tekee päätöksen tuotteesta, maksajana maksaa tuotteen, ja käyttäjänä käyttää tuotetta tai palvelua. Hän siis hyväksyy tuotteen tai palvelun mahdollisista tarjolla olevista vaihtoehdoista ja hyväksyy maksamansa pyydetyn hinnan. Ostohetkellä tuotteen omistusoikeus siirtyy asiakkaalle. Yrityksen on huomioitava nämä asiakkaan valinnat suunnitellessaan omaa toimintaansa eri vaiheissa. (Lillrank 1998, 42.)

Asiakkaan asioidessa yrityksessä toistuvasti puhutaan asiakkuudesta. Tässä tapauksessa on huomioitava aika, joka on pidempi kuin kertaluontoisissa asiakastapaamisissa. Asiakkuutta on arvioitava kokonaisuutena, ei yksittäisinä tapauksina. Myös tuotteella annettava takuu tai huoltosopimus merkitsee pidempää asiakkuutta, koska asiakas tulee asioimaan yrityksessä uudelleen. (Lillrank 1998, 42.)

## 2.5.2 Rahalla mitattava arvo

Laatu ja hinta eivät ole sama asia ja niiden sekoittuminen voi johtaa hämmennykseen. Ennen saatettiin vanhoja niin vahvasti asiakastytyvyyden nimeen, ettei uskottu ylilaaatua olevan olemassakaan. Aloilla, joilla ei ole maksavia asiakkaita, kuten julkisella sektorilla, voitiin ajatella, että joillakin oli oikeus kaikista parhaaseen laatuun kustannuksista piittaamatta. Kuitenkin havahduttiin julkisen sektorin kasvamisen lakattua ja asiakkaiden ostovoiman ehdyttyä, että laatu aiheuttaa kustannuksia. Asiakas tekee päätöksen laadun ja hinnan perusteella, mutta ne ovat eri asioita. (Lillrank 1998, 46.)

Laadun ja kustannusten suhde on melko monimutkaista. Tietyissä rajoissa laatuguru Phil Crosby'n lausahdus "laatu on ilmaista!" pitää paikkansa. On itseltään selvää, että on halvempaa tehdä asiat kerralla oikein. Kaikki korjaamiseen tarvittavat toimenpiteet ovat niin sanottuja puuttuvia kustannuksia, joiden osuus voi olla suuri yrityksen liikevaihdosta. Crosby toteaa, että laatu ei maksa, virheet maksavat. Tämä kuulostaa helpolta, mutta täytyy ihmetellä, miksi virheitä kuitenkin jatkuvasti tapahtuu? Syy voi olla laiskuudessa tai tietämättömyydessä. "Laatu on ilmaista!" -lausahduksessa oletuksena on, että nämä virheet saadaan korjattua soria napsauttamalla. Ei ole huomioitu esimerkiksi koulutukseen tarvittavia kustannuksia, jolla tietämättömyyden saa kitkettyä pois. Olisikin parempi sanoa, että laadun kehittäminen maksaa, mutta siihen investoiminen on kannattavaa. Jos se ei ole kannattavaa, ei sitä kannata tehdä. Tarvitaan selkeä kuva mistä laadun kustannukset koostuvat. Esimerkiksi joitakin kustannuksia voidaan pienentää muuttamalla jotain osaa tuotannossa. Mutta toisaalta on kustannuksia, joille ei yksinkertaisesti voi mitään. (Lillrank 1998, 46 - 47.)

Suunnittelu- ja suorituskyykyisessä laadussa suorituskyyvyn lisääminen maksaa vähintäänkin insinööritunteja. Myös suunnittelun ja teknologian kehitys mahdollistavat ratkaisut, jotka ovat tuotannossa halvempia ja tuotteet kestävämpiä. Asiakas- ja systeemikeskeisen laadun tuottaminen maksaa vähintään asiakaslähtöisen ajattelun tuoman vaivan, sekä markkinointihenkilöstön työtunnit. Edellä mainittua "laatu on ilmaista" -aatetta voidaan tarkentaa seuraavasti: oletetaan, että vierekkäin pyörii laadukas ja laaduton tuotantoprosessi, joilla on sa-

mat kustannukset, mutta jotta saataisi laaduttomasta laadukas, vaatii se aikaa ja rahaa. Tässä muutosprosessi on investointi, jolle on laskettava aika, jona se maksaa itsensä takaisin. (Lillrank 1998, 47.)

Asiakas on valmis maksamaan käyttökelpoisesta ja hyödyllisestä tuotteesta, joka on virheettömästi toteutettu ja suorituskykyinen. Voidaan sanoa, että tällä tuotteella on arvoa. Arvo on ominaisuus, joka määräytyy ostohetkellä ja näky hinnassa. Tämä arvo on kuitenkin eri asia, kuin ikuiset arvot, kuten rakkaus ja rehellisyys. Arkielämässä on siis arvokkaita asioita, joihin ei liity hintaa. Toisaalta myös nämä arvot voidaan tuotteistaa ja tuoda liike-elämän piiriin. (Lillrank 1998, 47 - 48.)

Tutkittaessa sitä, mistä tuotteen tai palvelun arvo muodostuu, taloustieteessä sanotaan, että tuotteesta tai palvelusta on hyötyä, eli tämä tuote tai palvelu voidaan kuluttaa ja hyöty realisoida. Hyötyä ei ole kuitenkaan helppo kuvata tai mitata. Hyöty voi olla näkyvää, kuten käyttö, tai näkymätöntä, eli näyttö, joka liittyy sosiaaliseen statukseen, itseilmaisuuksiin tai elämäntyyliin. Useissa tuotteissa on molempia, sekä käyttö-, että näyttöhyötyjä, kuten esimerkiksi joillakin autoilla. Toinen ongelma hyötyä arvioitaessa on hyödyn toteutumisen monimutkaisuus ja aikaviiveet. Esimerkiksi Internetissä liikkuesssa siitä saatava hyöty ei ole yksiselitteistä tai välttämättä riippuvainen tietokoneen teknisistä ominaisuuksista, vaan siitä miten sen käyttäjä osaa laitetta hyödyntää tai löytää tiedon Internetistä. On siis olemassa osahyötyjä ja kokonaisyötyjä, kertahyötyjä ja elinkaarihyötyjä. (Lillrank 1998, 48.)

Hinta on negatiivista arvoa, koska asiakas tuotteen tai palvelun ostaessaan joutuu luopumaan jostakin. Hinta on rahamäärä, joka tuotteesta pyydetään. Kuten hyödyn, myös hinnan kohdalla tähän voi liittyä negatiivisia asioita, haittoja. Nämä ovat muita kuin varsinainen hinta, tuotteen valinnasta ja hankinnasta aiheutuvat vaivat eli transaktiokustannukset. Kaikki ostopäätöstä varten tehtävät toimenpiteet, kuten tuotteiden vertailu, voidaan laskea tähän. Haitat ja hyödyt voivat tulla esille tuotteen elinkaaren eri vaiheissa ja ympäristöliike on tuonut esiin elinkaarikustannukset, joihin kuuluu muun muassa tuotteen kierrättäminen. Hyödyn ja hinnan välinen suhde ei ole yksinkertainen. Vesi on halpaa, mutta



timantit, joita varsinaisesti tarvita, ovat kalliita. Tästä päästään kysynnän ja tarjonnan lakiin. Vettä on runsaasti, mutta timantteja on vähemmän kuin ihmisiä, jotka niitä haluaisivat. Laatu ei siis yksin varmista hintaa tai kysyntää. (Lillrank 1998, 49.)

## 2.6 Laadun kehittäminen

Paul Lillrank (1998, 125) vertaa laadun kehittämistä lääketieteelliseen toimenpiteeseen. Vaivojen ilmetessä mennään terveyskeskukseen ja lääkäri alkaa tutkia asiaa. Oireiden ja tutkimusten perusteella lääkäri tekee diagnoosin vaivan aiheuttajasta. Diagnoosin perusteella esimerkiksi kirurgi pystyy tekemään jatkotoimenpiteitä. Laatuongelman kohdalla matkalla diagnoosista hoitoon on yleispäteviä periaatteita. Osaamisen ja kokemusten pohjalta voidaan tunnistaa ongelmaan ratkaisuvaihtoehdot. Vaihtoehtoja kokeillaan, ja jos tilanne ei parane verrattaessa entiseen, kokeillaan toista vaihtoehtoa tai kyseenalaistetaan alkupe-  
räinen diagnoosi. Kun hyvä toimintatapa löydetään, se standardisoidaan ja tuodaan osaksi päivittäistä toimintaa. Tämä kehitys tiedonkeruusta, diagnoosista ja analyysistä kokeiluun, tulosten tarkastamiseen ja vertailemiseen ja näiden pohjalta tehty standardointi on tutkimusmenetelmän ydin. Uutta tietoa saadaan muokkaamalla väittämiä toiminnasta ja testataan niiden toteutumista tarkoilla kokeilla. (Lillrank 1998, 125 - 126.)

Laadun kehittämisessä itsearviointi on hyvä tapa paikallistaa, arvioida ja tunnistaa kehittämiskohteet. Itsearviointia voidaan tehdä monelle eri tavalla. Nopea tapa on pika-analyysi, jossa vastataan valmiisiin kysymyksiin. Kun aloitetaan itsearviointi, on suunniteltava sen laajuus ja toteuttamistapa. On suositeltavaa, että arviointi aloitetaan johtotasolta ja jatketaan aina tiimitasolle saakka. Mitä useampaa osa-aluetta aiotaan tarkastella, sen enemmän se vaatii valmisteluja, mutta siten saadaan myös kattavampi kuva yrityksen laatutasosta. (Lecklin 2002, 317 - 319.)

Kehittämiskohteita voidaan arvioida myös CSF-menetelmällä, jossa yrityksen menestystekijät ja prosessit nidotaan yhteen. Se auttaa pääasiassa johtoryhmiä

ja tiimejä konkretisoimaan ja priorisoimaan asioita. Se voidaan kytkeä muuhun suunnitteluun tai käyttää omana kehittämisvälineenä esimerkiksi liiketoimintaa käynnistettäessä. CSF-menetelmä vaatii huolellista valmistautumista. Aluksi selvitetään toiminnan tarkoitus, jonka jälkeen tunnistetaan sisäiset ja ulkoiset vaikuttajat. Näistä valitaan tavoitteiden saavuttamiseksi tarvittavat kriittiset menestystekijät. Näiden lisäksi tarkastellaan prosesseja. Näistä muodostetaan matriisi, jossa riveiksi tulevat prosessit ja sarakkeiksi menestystekijät. Hallittavuuden vuoksi molempia kannattaa olla noin kymmenen. Jokaisen menestystekijän kohdalle merkitään sen kannalta oleelliset prosessit, jonka jälkeen saadaan tietää kuinka monta menestystekijää kuhunkin prosessiin kuuluu. Matriisin tuloksia arvioidaan laittamalla prosessit tärkeysjärjestykseen. Lopputulos on aina inhimillisen harkinnan tulos, menetelmä antaa vain apuvälineitä arviointiin. (Lecklin 2002, 320 - 324.)

Laatua voidaan lähteä kehittämään myös arvioimalla prosesseja. Prosessien kehittäminen on avainasemassa toimintaa kehitettäessä, joten kunnollinen perehtyminen prosesseihin paljastaa kehittämistarpeita. Arviointia tekevät niin yrityksen työntekijät kuin asiakkaatkin. Laatukustannusten seuraaminen on yksi tapaa laadun kehittämiseen. Kustannukset ryhmitellään ja niitä seurataan säännöllisesti. Erityisesti ulkoisia virhekustannuksia tulee pyrkiä välttämään. Ulkoiset virheet voivat aiheuttaa merkittäviä kustannuksia ja ne voivat olla haitallisia myös yrityksen imagolle. Myös kustannusten analysointi palautuu prosesseihin, sillä on selvitettävä mitkä prosessit aiheuttavat eniten kustannuksia. Laadun kehittämiseksi yritykselle voidaan kehittää laatujärjestelmä. (Lecklin 2002, 324 - 325.)

## **2.7 Johdon rooli laadun kehittämisessä**

Laadun johtaminen on myös osa yrityksen johtamista. Laatu on johdettava yrityksen perusarvoista, jotta se voi olla yrityksen menestystekijä. Perusarvot ovat vallitsevia uskomuksia ja periaatteita, niitä perimmäisiä asioita, joiden ympärille toimintaa rakennetaan. Nämä periaatteet pysyvät toiminnan muuten muuttuessa. Perusarvoista heijastuu yrittäjien omat näkemykset ja maailmankatsomus,

joista muodostuu yrityksen selkäranka. Esimerkiksi IBM:n periaatteet ovat yksilön kunnioittaminen, paras asiakaspalvelu ja erinomaisuus toiminnassa. Paras ja erinomaisuus kertovat siitä, että laatu on yritykselle keskeinen elementti. Jos nämä perusarvot pystytään muuntamaan henkilöstön toiminnaksi, edellytykset menestymiselle ovat olemassa. Monilla yrityksillä perusarvoja ei ole kirjattu, vaan ne ovat vain yrityksen johdon päässä ja sieltä vaikuttavat toimintaan. On suositeltavaa, että arvot kirjattaisi, koska kun arvot ovat koko henkilöstön tiedossa, kaikilla on käsitys siitä mikä on tärkeää ja ne ohjaavat myös yhdenmukaiseen toimintaan. (Lecklin 2002, 37 - 39.)

Visio on kuva siitä, millaisia halutaan olla tulevaisuudessa. Johdon visio yleensä asetetaan 5 - 15 vuoden päähän. Visio ei välttämättä ole kovin tarkka, mutta se antaa suunnan, mihin mennään ja mitä halutaan tehdä. Vision luominen on luovaa oivaltamista, ei tarkkaa tiedettä. Hyvä visio on innostava ja motivoiva, mutta yleensä sitä ei ole kuitenkaan helppo saavuttaa. Mutta kun se on johdettu tarpeista ja tavoitteista, siitä saa uskoa, että tavoitteet on toteutettavissa ja se luo työlle mielekkyyttä. On hyvä, että visio on yksinkertaisessa ja ymmärrettävässä muodossa. Se voidaan jäsentää osiksi ja on muokattavissa tarpeen mukaan. Hyvässä visiossa näkyy toiminnan laatu ja usein siihen liittyy tavoite olla paras jossakin asiassa tai markkinajohtaja jollakin alueella. Se voi olla tiivistettynä esimerkiksi mainoslauseeksi. Missio liittyy läheisesti visioon ja se tarkoittaa toiminta-ajatuksen ja liikeidean yhdistelmää. Myös se kertoo toiminnan päämääristä ja tavoitteista. Missiosta käy esimerkiksi ilmi miksi yritys on olemassa ja mikä on keskeinen liikeidea. (Lecklin 2002, 39 - 40.)

Strategian avulla toteutetaan missio. Strategia antaa suuntaviivat toiminnalle, jotka ohjaavat yrityksen toimintoja. Alun perin strategia oli sodanjohdon suunnittelutermi. Suuryritykset ovat ottaneet sen käyttöönsä, mutta pienyrityksissä asiaa vierastetaan. Kuitenkin jokaisessa yrityksessä strategia on olemassa. Mitä selkeämmin strategia on dokumentoitu, sitä helpompi se on viedä koko organisaatioon. (Lecklin 2002, 41.)

Strategiset laatutavoitteet ovat vaatimuksia, jotka on asetettu tuotteiden tai palveluiden avaintekijöille. Nämä voivat olla kovia tai pehmeitä. Yhteistä kuitenkin

on, että tulosta mitataan johonkin laatunäkökulmaan pohjautuvalla mittarilla. Laatutavoitteiksi ei kuitenkaan sovellu esimerkiksi taloudelliset tavoitteet, jotka voivat olla strategisia tavoitteita, koska niillä ei päästä varsinaisesti johtamaan laatua. Taloudelliset tavoitteet kuvaavat paremminkin lopputulosta, johon on päästy monien eri osatekijöiden avulla ja ne eivät kerro miten laatua voisi parantaa. Laatutavoitteen tulee osoittaa mitä osa-aluetta pitää parantaa ja mikä alue on kunnossa. (Lecklin 2002, 42.)

ISO 9000 -standardin mukaan yrityksen johdon on varmistettava laatupolitiikka ja varistettava, että se vastaa asiakkaiden tarpeita ja vaatimuksia. Siihen sisältyy organisaation sitoutuminen vaatimusten täyttämiseen ja parantamiseen, sekä se antaa puitteet laatutavoitteiden asettamiselle ja katselmuksille. Laatupolitiikka on muokattava tiedoksi ja se on ymmärrettävä ja toteutettava koko organisaatiossa. Sitä on myös katselmoitava säännöllisin väliajoin, jotta voidaan tarkistaa soveltuvuus ja tehokkuus. Eli laatupolitiikka on perusarvoista johdettu viesti käytännön toiminnaksi ja se kertoo keskeisimmät toimintaperiaatteet, jotka tulisi olla koko henkilöstön tiedossa. Hyvä laatupolitiikka on lyhyt ja ytimekäs. Myös pienyrityksellä olisi hyvä olla laatupolitiikka ja erityisen tärkeää on, että se on varmasti koko henkilöstön tiedossa. (Lecklin 2002, 43.)

Yrityksen toiminnan kannalta on tärkeää määritellä yrityksen toiminnan strateginen suunta, määrittää suunnittelua koskevat vaatimukset ja huomioida ne johtamisessa. Strategiaa lähdetään suunnittelemaan vision pohjalta ja strategia onkin se reitti vision tavoittamiseksi. Menestystä haluavan yrityksen tulee olla haastava, joka edellyttää tulevaisuuden ennakointia. Hyvä visio perustuu nähtävien kehityssuuntien jatkeelle. Kysytään mieluummin millainen tulevaisuus on ja mitä pitää tapahtua ennusteen toteutumiseksi, kuin että mitä voisi tapahtua. Strategisen suunnittelun avulla yritys pysyy kehityksen etulinjassa. (Lecklin 2002, 49.)

Laadittaessa strategioita ja toimintasuunnitelmia on huomioitava asiakkaan tarpeet ja vaatimukset ja mihin suuntaan ne ovat kehittymässä. On myös huomioitava muiden kuin omien asiakkaiden tarpeet. Tarpeet voidaan jakaa neljään osaan: asiakkaiden ilmaisemat tarpeet, asiakkaiden tiedostamattomat tarpeet,

potentiaalisten asiakkaiden ilmaisemat tarpeet sekä potentiaalisten asiakkaiden tiedostamattomat tarpeet. Yrityksen markkinaosuuden laskiessa se voi vielä täyttää vähenevien asiakkaiden tarpeet, jolloin omien asiakkaiden tarpeita tutkiessa saadaan kuva vain pienestä osuudesta markkinoiden kokonaistarpeita. Kun tunnetaan myös kilpailijoiden asiakkaiden tarpeet, strategisen suunnittelun taso on parempi. Selkeiden tarpeiden lisäksi yrityksen johdon tulisi osata tulkita heikkoja signaaleja, jotta saadaan selville tiedostamattomat tarpeet. Teknologian kehittyessä kaikki mahdolliset asiakkaat eivät välttämättä edes tiedä kaikista uuden teknologian tarjoamista mahdollisuuksista. (Lecklin 2002, 49 - 50.)

Yritys voi tulla tilanteeseen, jossa sen täytyy valita laadun ja kustannustehokkuuden välillä. Lyhyellä tähtäyksellä nämä ovat vastakkaisia asioita, mutta pitkällä tähtäyksellä ne tukevat toisiaan. Laatu ei ole aina ilmaista. Yrityksen menestyminen ja perustan luominen vaatii panostusta laatuun ja tietoisia strategisia valintoja, jossa tarvitaan laajaa asennekasvatusta, koulutusta, uusien tekniikoiden ja menetelmien käyttöönottoa, organisointia ja prosessien uudistamista. Tässä voikin tulla houkutus karsia kustannuksia, vaikka tarvitsisi investoida laatuun. Tämä onkin menestyvän yrityksen valinta. Laatu on etusijalla ja vasta sen jälkeen tulevat muut asiat. Strategioiden ja suunnitelmien tuominen käytäntöön on helpompaa, kun ladun peruspilarit ovat kunnossa. Johdon on huolehdittava, että henkilöstö tuntee strategiset valinnat ja toimii niiden mukaan. Mikäli strategia otetaan esille vain kerran vuodessa, se tuskin tulee onnistumaan, eli se pitää pystyä toteuttamaan. Hyvä olisi saada kaikki sidosryhmät, kuten toimittajat, mukaan suunnitteluun ja toteuttamiseen. Hyvä strategia on haastava ja henkilöstöä innostava. On parempi pyrkiä saavuttamaan johtava markkina-asema jollakin sektorilla, kuin yrittää säilyttää tietty markkinaosuus. Johtavan aseman tavoittelu on strategiana kannustavampi kuin jo olemassa olevan osuuden säilyttäminen, se antaa toiminnalle tavoitetta venyä parempiin tuloksiin ja pakottaa etsimään uusia ratkaisuja. (Lecklin 2002, 50 - 51.)

Myös pienen yrityksen, joka haluaa menestyä, strategia voi olla aggressiivinen ja tuloksekas kilpailijoihin nähden. Kilpailijaa ei kannata kohdata sen vahvoilla markkina-alueilla, vaan etsiä sen heikko kohta, koota omat resurssit ja iskeä siihen. Yrityksen omien panosten säästäminen, joustava liittoutuminen ja kevyt-

liikkeisyys sekä nopea uudelleen ryhmittäminen lisäävät strategian onnistumismahdollisuuksia. (Lecklin 2002, 51 - 52.)

Johdon on sitouduttava laatuun, jotta yrityksestä voi tulla laatuyritys. Sitoutumisella tarkoitetaan, että johdon on oltava valmis käyttämään aikaa ja rahaa laadun kehittämiseen, ja sen on oltava aktiivinen, etteivät laatuhankeet jää tuloslukujen varjoon. Sitoutuminen merkitsee myös henkilökohtaista halukkuutta oppia ja ymmärtää laadunhallintaa. Yritysten juhlien juhlapuheissa ja vuosikertomuksissa kerrotaan usein miten yritys haluaa panostaa asiakastyytyväisyyteen ja laatuun, mutta valitettavasti tämä ei pidä usein paikkaansa käytännössä. Tässä näkyy johdossa olevien henkilöiden työnjako, yksi hoitaa bisnestä, toinen hoitaa laatua, ja näin laatu ei sisälly yrityksen koko toimintaan. Laatuyrityksessä laatu on etusijalla rakennettaessa tulevaisuuden kilpailukykyä. (Lecklin 2002, 62.)

Laadun kehittämisen suunnan ja painopistealueet osoittaa yrityksen johto. Strategiset laatutavoitteet tulisi johtaa yrityksen arvoista. Keskeisiä asioita ovat usein asiakastyytyväisyys, henkilöstön osaamisen ja prosessien parantaminen. Asiakkaat ovat yrityksen tärkein painopiste, sillä he rahoittavat periaatteessa yrityksen toimintaa. Henkilöstön osaamista kehittämällä varmistetaan, että henkilöstöllä on tarvittava osaaminen tulevaisuudessa. Prosessien kehittämisellä tähdätään siihen, että asiakkaiden tarpeet voidaan tyydyttää tehokkaasti tulevaisuudessa. Painopisteet vaihtelevat yrityksen tilanteesta ja kilpailuasemasta riippuen, mikä on yritykselle tärkeintä. Johdon tehtävä on myös valita ne mittarit, joiden avulla laatua arvioidaan. Laadun merkitys korostuu, jos laatumittarit sisältyvät johdon bonustavoitteeseen. Laatumittareita voivat olla asiakastyytyväisyys tai henkilöstön poissaolojen määrä. (Lecklin 2002, 63.)

Johtajan on tärkeää näyttää esimerkkiä henkilöstölle. Silloin laatuviesti menee paremmin koko yrityksen läpi. Johdon on siis myös itse toimittava ohjeidensa mukaan. Laatutyön aktiivinen seuraaminen ja henkilöstön tapaaminen vaikuttavat myös positiivisesti. (Lecklin 2002, 64.)

Parhaimmillaan laatujohtoryhmässä toimii koko johtoryhmä, joka on täydennetty laatujohtajalla tai -päälliköllä, jos hän ei muuten kuulu johtoryhmään. Jos laatujohtoryhmään kuuluu vain osa johtoryhmästä, ei ulkopuolelle jäävä osa ole välttämättä yhtä sitoutunut laadun kehittämiseen. Kokoontumisia suositellaan olevan kuukausittain, etenkin jos mittareita seurataan kuukauden jaksoissa, muuten kokouksia voidaan pitää tarpeen mukaan. (Lecklin 2002, 65.)

Johto asettaa laatu tavoitteet ja määrittää laatu toiminnan painopisteet. Laatu johtoryhmä ottaa myös kantaa tavoitteisiin ja suunnitelmiin. Johtajien tulee kaikissa tavoitteiden asettelussa ja arkisessa toiminnassa pitää laatu kriteerit ohjaavana tekijänä. Johdon edustus on mukana myös kehitysprojektien johto- tai valvontaryhmissä. Johtaja, joka kokee laadun menestystekijäksi, pyrkii luomaan projektille mahdollisimman hyvät olosuhteet ja hän voi tukensa lisäksi antaa työpanoksensa omalla osaamisalueellaan. (Lecklin 2002, 65.)

Laadun kehittäminen alkaa yleensä johdon koulutuksella ja laatu projekteja voidaan menestyksekkäästi toteuttaa vasta tämän jälkeen, kun johto on sisäistänyt mitä laatu on ja mitä sen avulla voidaan saavuttaa. Johdolla tulisi olla näkemys mitä on TQM-konsepti, laatu johtaminen, prosessien hallinta, tiimityö ja lisäksi tuntee keskeiset apuvälineet ja tekniikat. Johdon on osattava myös soveltaa ulkopuoliselta saatu koulutus omaan yritykseen ja sen jälkeen kouluttaa muu henkilöstö. Jos yrityksen johto itse kouluttaa henkilöstöä, luo se yhtenäistä käsitystä paremmin kuin, että ulkopuolinen henkilö kouluttaisi myös henkilöstön. (Lecklin 2002, 65.)

Laatu ei parane, jos siihen ei kiinnitä huomiota, joten hyvästä laadusta tulee saada kannustava palkkio. Laadun kehittämistä suunniteltaessa kannattaa samalla suunnitella yritykselle sopiva palkitsemisjärjestelmä. Palkkion voi perustua mittareihin. Sen ei tarvitse olla rahallisesti suuri, usein julkinen tunnustus voi olla arvokkaampi. Palkitsemisen tulee tapahtua heti hyvän suorituksen jälkeen. Johdon osallistuessa näkyvästi palkitsemiseen korostaa laatua ja vaikuttaa positiivisesti tuleviin suorituksiin. (Lecklin 2002, 66.)

Johdon tulee myös tuntea asiakkaansa, heidän tarpeensa, odotuksensa, toiveensa ja millainen käsitys heillä on yrityksen tuotteista. Näitä tietoja saa parhaiten suorilla asiakaskontakteilla, ei vain kyselylomakkeilla. Koko johdon, ei vain markkinointiosaston, tulisi tuntea asiakkaat. Henkilökohtainen tapaaminen osoittaa asiakkaalle arvostusta ja vahvistaa asiakassuhdetta. Johtoryhmässä voidaan tehdä aikataulutettu työnjakosuunnitelma, jotta voidaan varmistaa, että koko johtoryhmä pääsee tapaamaan tärkeimpiä asiakkaita. (Lecklin 66 - 67.)

Auditointien ja katselmusten suorittaminen kuuluu myös johdon toimintaan. ISO 9000 -standardi edellyttää näitä tasaisin väliajoin. Katselmuksissa johto käy paikan päällä seuraamassa toimintaa. Näin varmistetaan henkilöstön kykyä toimia ohjeiden ja laatuvaatimusten mukaisesti. Johdon omien katselmusten lisäksi johdon edustus on hyvä olla mukana esimerkiksi asiakkaiden tekemissä auditoinneissa. (Lecklin 2002, 67.)

## **2.8 Laatu järjestelmät**

Laatu järjestelmä, eli laadunhallintajärjestelmä (Quality Management System), on koko laajuudessaan sisältynyt johtamisjärjestelmään. Toimintajärjestelmä tarkoittaa samaa kuin laatu järjestelmä. Laatu järjestelmä termiä käytetään yleisimmin kuvaamaan erillistä teknistä menetelmää, joka keskittyy laatuasioihin. Laatu järjestelmä voidaan määritellä rakenteeksi, jonka avulla johdon tahtotila viedään koko organisaatioon, eli se sisältää toiminnan pelisäännöt. (Lecklin 2002, 31). Voidaan myös sanoa, että järjestelmän tarkoitus tarkoitus on ohjata yrityksen toimintaa siten, että toiminnan kohteena oleva asiakas on tyytyväinen tavaraan tai palveluun jonka hän saa. (Pesonen 2007, 50.)

Laatu järjestelmä on samanlainen, kuten yrityksen muutkin käyttämät järjestelmät, kuten esimerkiksi talousjärjestelmä. Sen tehtävä on tuottaa tietoa johdon päätöksenteon tueksi. (Pesonen 2007, 50). Laatu järjestelmän tavoitteena voi olla esimerkiksi saada järjestelmällisyyttä toiminnan ohjaukseen, varmistaa asiakastyytyväisyyttä, varmistaa korkea ja tasainen laatu tai tukea henkilöstöä koulutuksessa ja työnohjauksessa. Tavoitteet riippuvat tilanteesta ja ovat yritys-



kohtaisia. Laatujärjestelmän tulee olla helposti sulautettavissa käytäntöön, eli siitä ei kannata tehdä erillistä tai liian raskasta. Tavoitteita asettaessa ei myöskään kannata takertua liiallisiin yksityiskohtiin. (Lecklin 2002, 31 - 32.)

Yrityksissä on yleensä olemassa jonkinlainen laatujärjestelmä, joka ei välttämättä ole kirjallinen, vaan on voitu sopia suullisesti, miten jotkin asiat tehdään. Asioita seurataan ja niistä puhutaan, mutta mahdollisista virheistä ja ongelmien ratkaisuksista ei jää mitään jälkeä. Pahimmassa tapauksessa tapahtuneesta virheestä tai ongelmasta ei puhuta, vaan joku henkilö käy ratkaisemassa asian vähin äänin ja se lakaistaan maton alle ja sitten sama tapahtuu seuraavalla viikolla, eli virheistä ei opita. Jos halutaan yrityksessä käytettävän laadunhallintajärjestelmää, se on kuvattava, koska muuten laadunhallinta on sattumanvaraista. (Personen 2007, 51 - 52.)

Laatujärjestelmän rakenteelle ei ole vain yhtä ohjetta. Yleisesti käytössä on ollut malli, jossa on useampia tasoja. Yhdessä esimerkissä laatujärjestelmä on esitetty kolmiona, joka on jaettu neljään tasoon. Ylin taso on koottu laatukäsikirjaksi, joka sisältää yrityksen esittelyn, keskeiset arvot, yrityksen strategian ja laatu politiikan. Seuraavalla tasolla on prosessikuvaukset, joka on tärkeä osa laatujärjestelmää. Toiminta nähdään prosesseina ja tärkeimmät avainprosessit on tarkkaan kuvattu prosessikaavioiden avulla. Laatujärjestelmän on annettava vastaukset kysymyksiin mitä, miksi, miten, kuka, missä ja miten. Prosessikaaviot auttavat tässä selkiyttämällä työnkulkua ja toimivat kehittämisen apuvälineenä. Toiseksi alimmalla tasolla ovat työtapakuvaukset ja työohjeet, joissa kuvataan työmenetelmät yksityiskohtaisesti. Usein myös laatuvaatimukset, vastuut ja valtuudet ovat tällä tasolla. Alimpana nelitasoisessa mallissa ovat viiteaineistot, joilla tarkoitetaan työnkulkuihin ja prosesseihin liittyvää ulkopuolista aineistoa, kuten koneiden käsikirjat tai viranomaisten määräykset. (Lecklin 2002, 32 - 33.)

Tasojen määrä voi vaihdella yrityksen koon mukaan. Pienyrityksessä kaksikin tasoa on riittävästi ja nelitasoinen malli voi riittää suurelle yritykselle. Suuryrityksissä laatujärjestelmät voidaan rakentaa yksikkökohtaisesti, eli esimerkiksi tehdas- ja tulosityksikölle omansa, jolloin saadaan säilytettyä hallittavuus. Silloin

konsernitasonisessa laatukäsikirjassa vain viitataan näihin järjestelmiin. (Lecklin 2002, 33.)

Laatujärjestelmän voi helposti rakentaa massiiviseksi kokonaisuudeksi, joka hukuttaa olennaiset asiat. Tämä voi turhauttaa henkilöstön, mikä vaikuttaa motivaatioon ja näin laatujärjestelmä voi kääntyä negatiiviseksi asiaksi. Oikein rakennettuna se auttaa yritysjohtoa viestimään järjestelmällisesti asioita koko organisaatioon. Menestyvillä yrityksillä on toimiva laatujärjestelmä, joka helpottaa toiminnan johtamista, suunnittelua, toteuttamista ja valvontaa sekä laatukustannusten hallintaa. (Lecklin 2002, 35.)

Järjestelmän tarpeellisuus ei riipu yrityksen koosta, vaikka suurissa yrityksissä sen tarve on itsestään selvää. Yhden henkilön yrityksissä ei välttämättä ole laatujärjestelmää lainkaan ja pienen yrityksen järjestelmässä ei ole kovin montaa tasoa, mutta kuitenkin se pakottaa määrittämään toiminnan ja keskeisimmät prosessit. (Lecklin 2002, 35 – 36.)

### **2.8.1 Laatukäsikirja**

Laatukäsikirja ei ole yrityksissä pakollinen, mutta se on tärkeä apuväline yrityksen toiminnassa. ISO 9000 -laatustandardi edellyttää laatukäsikirjan laatimista ja ylläpitämistä. Laatukäsikirjassa tulee olla laadunhallintajärjestelmän soveltamisala, menettelyohjeet ja kuvaus prosessien välisestä vuorovaikutuksesta. (Lecklin 2002, 33 - 34.)

Hyvä laatukäsikirja lähtee liikkeelle yrityksen tarpeista ja sen sisällön ja rakenteen tulee palvella yritystä mahdollisimman hyvin. Jos halutaan toimia ISO 9000 -laatustandardien mukaisesti, on huomioitava sen asettamat vaatimukset. Laatukäsikirjassa on hyvä näkyä käsikirjan tarkoitus ja tavoitteet, sekä toiminnan yleiskuvaus, määritelmät, lyhenteet ja päivitys- ja hyväksymisohjeet. (Lecklin 2002, 34.)

Hyvän laatukäsikirjan avulla ymmärretään organisaation toimintaa paremmin ja se sisältää toimintaan liittyvää viisautta. Laatukäsikirja palvelee myös käytännön toiminnassa kuten perehdyttämisessä tai työn suorittamisessa. Se on selkeä, jossa asiat on kuvattu kaavioiden avulla lyhyesti ja ytimekkäästi. Siihen otetaan mukaan vain olennaiset asiat, eli se ei saa olla liian yksityiskohtainen. Jatkuvasti muuttuvia rutiineja ei oteta mukaan. Idea on, ettei käsikirjaa tarvitse päivittää usein, joten muuttuviin asioihin on siinä vain viittaukset. Jokaisesta sivusta on nähtävä käyttöönottopäivämäärä ja kuka sen on hyväksynyt käyttöönotettavaksi. Kirjan koneellinen muoto ja mahdollisuus verkkoversion hyödyntämiseen auttavat sen käytössä ja päivittämisessä. (Lecklin 2002, 34.)

## **2.8.2 Laadun Portaat**

Laadun Portaat -laatukäsikirja on luotu, koska useimmat laatujärjestelmät ovat pienille ja keskisuurille yrityksille liian raskaita ja vaatisivat liikaa resursseja. Laadun Portaat on luotu puhtaasti yritysten tarpeiden pohjalta. Jokaisella vaatimustasolla on neljä eri vaihtoehtoa, koska yritysten tarpeet laatujärjestelmälle ovat erilaiset. Erot voivat johtua yritysten toiminnan erilaisuudesta, eivätkä vaihtoehdot ole toista huonompia, vaan toiminta ratkaisee sopivimman vaihtoehdon. (Suomen Yrittäjät 1998.)

Laadun Portaat -laatukäsikirja tarkastelee yrityksen toimintaa laajemmin kuin perinteiset laatujärjestelmät. Siinä huomioidaan koko yritystoiminnan kehittäminen. Tarkoitus on muokata yritystoiminta mahdollisimman kilpailukykyiseksi. Samalla laatukäsikirja otetaan käyttöön toimintatapana, jota jatkuvasti parannetaan. Tarkoitus on, että laatukäsikirjaa pidetään käytössä jatkuvasti ja päivitetään. (Suomen Yrittäjät 1998.)

Laatukäsikirjassa keskitytään yritysten kannalta oleellisiin asioihin ja rakenne perustuu Suomen laatupalkinnon PK-arviointiperusteisiin. Käsikirjaan sisältyy myös keskeisin osa ISO 9001 -laatustandardista. Laatukäsikirjaan kuuluu kahdeksan arviointialuetta, jotka ovat johtaminen, liiketoiminnan suunnittelu, asiakas- ja markkinasuuntautuneisuus, tiedot ja niiden hyödyntäminen, henkilöstö,

prosessien hallinta, toiminnan tulokset, sekä yhteiskunta ja ympäristö. (Suomen Yrittäjät 1998.)

### **2.8.3 ISO 9001**

ISO tulee sanoista International Organisation for Standardization. Tämä on maailmanlaajuinen järjestö, joka kehittää ja markkinoi yleisesti käytössä olevia standardeja tuotteille ja palveluille sekä muulle toiminnalle. Esimerkiksi ISO 9001:2000 laadunhallintajärjestelmässä ISO 9001 on se varsinainen standardi, jossa on selkeät vaatimukset ja luku 2000 tarkoittaa vuoden 2000 versiota.. Laadunhallintajärjestelmiin kuuluu kolme eri standardia: ISO 9000, ISO 9001 ja ISO 9004. Näistä ISO 9000 on yleisesti standardien soveltamiselle ja ISO 9001 on itse standardi, jossa on selkeät vaatimukset. ISO 9004 on puolestaan ohjeellinen standardi, joka avaa vaatimuksia ja kertoo mitä voitaisi tehdä. Sertifikaatin voi saada vain täyttämällä ISO 9001 -standardin vaatimukset. (Pesonen 2007, 74.)

ISO 9000 -standardi, joka tässä käsittää kaikki kolme edellä mainittua osiota, vaatii dokumentoitua, ylläpidettyä laadunhallintajärjestelmää, jossa laatukäsikirja on yksi osa sitä. Laajuuteen vaikuttaa organisaation koko ja toimintapa, prosessien monimuotoisuus ja keskinäiset vuorovaikutukset, sekä henkilöstön osaaminen. Suunniteltaessa ja toteuttaessa laadunhallintajärjestelmää on tunnistettava tarvittavat prosessit ja määriteltävä niiden järjestys sekä vuorovaikutus, on varmistettava prosessien toiminnan ohjaus. On varmistettava, että on tarvittava määrä resursseja ja informaatiota. On seurattava, mitattava ja analysoitava prosesseja, sekä on suoritettava toimenpiteet tulosten saavuttamiseksi ja prosessien jatkuvaksi parantamiseksi. (Lecklin 34 - 35.)

ISO 9001:2000:ssa on viisi pääotsikkoa, joiden alla on kaiken kaikkiaan viisikymmentä alaotsikkoa. Tässä on ennemminkin kyse luettelo asioista, joiden tulee olla kunnossa, ei siis suoranaisesti asioista, jotka pitää hoitaa. Lähes jokaiselle toiminnan alueille on omat vaatimukset. Vaatimuksia on toiminnallisille prosesseille, kuten suunnittelu, myynti ja viestintä, hankinnat ja tavarat tai pal-

velun tekeminen. Vaatimuksia on myös hallinnon päätösasioille, kuten organisaatio, vastuut, valtuudet ja tavoitteet. (Pesonen 2007, 74 - 75.)

ISO-standardi ei ota kantaa yrityksen olemassa olevaan palveluiden tai tuotteiden tasoon, vaan yrityksen on itse määritettävä se. Tämä taso näkyy laatupoliitikassa ja tavoitteissa. ISO-standardin idea on määrittää ensin mitä haluaan, ja sen jälkeen auttaa yritystä hoitamaan asiat kuntoon tavoitteen saavuttamiseksi. ISO-standardissa asiakkaan vaatimukset ovat keskeisiä, joten ISO-standardin vaatimuksissa on asioita, jotka vaikuttavat siihen miten ja mitä asiakas saa. ISO on asiakkaan puolella ja voidaan sanoa, että sen avulla asiakas saa sen mitä uskoo saavansa. (Pesonen 2007, 75.)

ISO 9001 -standardin vaatimuksia voidaan soveltaa kaikenlaisissa ja -kokoisissa organisaatioissa, myös esimerkiksi yhdistyksissä. Tämän vuoksi vaatimukset on jouduttu kirjoittamaan siten, että ne myös sopivat kaikkiin organisaatioihin. Tässä haasteeksi muodostui tekstin muoto, joka on enemmän lakitekstityyppistä, kuin selkeää yleiskieltä. Toinen huomioitava asia on se, että ISO 9001 kehottaa omaksumaan prosessimaisen toimintamallin. Tämän mallin etuna on, että yhdistämällä yksittäisiä prosesseja päästään niiden jatkuvaan ohjaukseen. ISO haluaa erityisesti korostaa vaatimusten ymmärtämistä ja täyttämistä, prosessien suorituskkyä ja sen tiedostamista tulosten kautta ja mittausten pohjalta tapahtuvaa jatkuvaa prosessien parantamista. (Pesonen 2007, 75.)

ISO 9001 -standardoinnin vaatimusten takana on kahdeksan laadunhallinnan pysyvää periaatetta, jotka ovat: asiakaskeskeisyys, johtajuus, henkilöiden huomioiminen, prosessimainen ajattelutapa, systeemiajattelu, jatkuva parantaminen, faktoihin perustuva päätöksenteko, ja yhteistyösuhteet. Nämä periaatteet on hyväksytty kansainvälisesti johtaviksi laadunhallinnan periaatteiksi. Nämä periaatteet on myös hyvä pitää mielessä toimintaa kehittäessä. ISO 9001:llä on neljä päävaatimusta organisaatiolle: toiminnan täytyy olla määriteltyä ja osin dokumentoitua, toiminta on määräysten mukaista, mistä on näyttöjä, toiminnan tehokkuuden arvioinnissa käytetään mittareita, sekä toimintaa ohjataan ja parannetaan saatujen tulosten avulla. Kaikista näistä neljästä täytyy myös olla olemassa dokumentoitua aineistoa. Minimivaatimuksena ISO 9001:ssä on kuu-

den menettelyn dokumentointi: asiakirjojen hallinta, tallenteiden hallinta, sisäinen auditointi, poikkeavan tuotteen valvonta, korjaava toimenpide ja ehkäisevä toimenpide. On kerrottava miten nämä toteutetaan ja sitä on myös noudatettava. (Pesonen 2007, 78 - 82.)

### 3 Kehittämistyö

Kuntokeskus Kaisla Oy:ssä tehdään jatkuvaa laadunkehittämistyötä. Toiminnan laadun jatkuva kehittäminen on yrityksen kilpailukyvyn kannalta merkittävää. Tällä tavoin pystytään takaamaan tyytyväiset asiakkaat ja pysymään edellä kilpailijoita.

Yhtenä osana yrityksen laadunkehitystyötä Kuntokeskus Kaisla Oy:lle on tehty vuoden 2008 syksyllä Laadun Portaat -kansio opiskelijatyönä Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulussa. Vuoden 2008 jälkeen yrityksen toiminta on merkittävästi muuttunut. Merkittävimpinä muutoksina mainittakoon tilojen laajentuminen, jolloin yritys sai käyttöönsä koko Kaislakuu 4:ssä sijaitsevan kiinteistön. Tämän vuoksi myös yritykselle tehty Laadun Portaat -kansio vaatii päivittämistä ajan tasalle.

Seuraava kehittämisosio on päivitetty vuonna 2008 tehdyn työn pohjalta. Saa- dut tiedot perustuvat omiin havaintoihini yrityksessä tai yrittäjä Birgitta Pölläsen haastatteluihin, mikä on erikseen mainittu. Kaikkiin osioihin ei ole tullut muutok- sia, vaan ne on siirretty tähän vuoden 2008 Laadun Portaat -työstä. Nämä osiot ovat tiivistettynä tässä työssä ja lopussa on lähteenä Laadun Portaat 2008.

## 4 Yrityksen taustatiedot

Kuntokeskus Kaisla Oy perustettiin, kun yrittäjä Birgitta Pöllänen osti kuntosali Lady Sportin 1.5.2006. Yritys käytti vanhaa nimeä vielä kolme kuukautta kunnes kuntosali siirtyi nykyiseen sijaintiinsa Kaislacadulle. Paikka Kaislacadulta löytyi, kun aikaisemman keskustassa sijainneen kuntosalin vuokrasopimusta ei jatkettu ja uuden paikan etsintä alkoi. Kaislacadulla sijaitsevasta rakennuksesta löytyikin myynnissä oleva sopiva tila hyvältä paikalta isoine parkkipaikoineen. Tila ostettiin kuntosalin käyttöön ja remontoitiin kuntoon.

Vuonna 2009 kiinteistön toisessa osassa toiminut yritys lopetti liiketoimintansa ja Kuntokeskus Kaisla Oy osti vapautuneet tilat. Myös nämä tilat remontoitiin ja yhdistettiin entisiin tiloihin. Koko kiinteistön ollessa käytössä tila kaksinkertaistui. Uusia tiloja olivat iso ryhmäliikuntasali ja sisäpyöräily sali, toinen pukuhuone naisille ja kahviotilat. Samassa yhteydessä myös vanhaa puolta remontoitiin laajentamalla miesten pukuhuonetta, siirtämällä lapsiparkin paikkaa ja kuntosalin puolelle saatiin uusi venyttelypiste. Vastaanoton paikka siirtyi niin sanotulle uudelle puolelle ja samalla pääsisääkäynnin paikka muuttui. Henkilökunta sai myös uudet isommat sosiaalitilat ja ohjaajat yhden toimiston lisää. Uutuutena tuli myös huone fysioterapialle ja itsepalvelusolariumille.

Kuntokeskus Kaisla Oy kuuluu Amerikasta lähtöisin olevaan vuonna 1965 perustettuun, nykyisin maailmanlaajuisesti levinneeseen CMS-ketjuun. Vuonna 2000 Suomen ensimmäinen CMS-klubi perustettiin Helsinkiin. CMS-ketju on konsultointiyritys, jonka tehtävänä on auttaa ja ohjata jäsenkuntoklubeja liiketoiminnan kaikkien eri osa-alueiden pystyttämisessä ja kehittämisessä. CMS-ketjun päätehtävä, konsultoinnin ohella, on laatia markkinointikampanjat, toimia kuntosalien resurssina ja myös tarjota koulutus kaikkiin klubin toimenkuviin. CMS-ketjun ansiosta kuntoilijan on mahdollista käyttää Travepass ominaisuutta, mikä mahdollistaa kuntoilijan käynnin muissa CMS-ketjun kuntosaleissa samalla klubijäsenyydellä.



Vuonna 2010 Suomen CMS-ketjun salit alkoivat yhtenäistää ilmettään ottamalla käyttöön toimintanimen "Forever". Ilmettä haluttiin yhtenäistää, koska ihmiset eivät mieltäneet saleja ketjuksi eriävien nimien vuoksi. Vuoden 2010 loppuun mennessä kaiken kaikkiaan 13 salia Suomessa otti käyttöön nimen Forever. Kuntokeskus Kaisla Oy otti nimen käyttöön 1.9.2010. Kuitenkin Kuntokeskus Kaisla Oy säilyy yrityksen virallisena nimenä, jotka käytän myös tässä opinnäytetyössä.. Yhtenäistämisen edut tulevat esille muun muassa markkinointimateriaaleissa ja kampanjoissa, koska nyt kaikki samannimiset salit voivat käyttää samoja materiaaleja, eikä jokaiselle salille tarvitse tehdä omia materiaaleja, jolloin säästetään myös suunnittelukustannuksissa ja pystytään tilaamaan isompia eriä kerralla.

Ketju toimii franchising- periaatteella. Sana franchising on otettu viralliseksi suomen kielen termiksi vuonna 1999, mutta se on vieläkin jokseenkin outo suomalaisille. Aikaisemmin käytettiin sanaa "luvake", joka on luultavasti johdettu franchising-sanasta, joka on tarkoittanut ennen myös lupaa tai oikeutta. Franchising-toimintaa on määritelty usealla eri tavalla riippuen määritelmän esittäjästä ja asiayhteydestä. Euroopan Franchising Liitto määrittelee franchising-toiminnan seuraavalla tavalla: "Franchising on tavaroiden ja/tai palveluiden ja/tai teknologian markkinointijärjestelmä, joka perustuu tiiviiseen ja jatkuvaan yhteistyösuhteeseen juridisesti ja taloudellisesti itsenäisten yritysten franchisingantajan ja -ottajan kesken."Franchisingin antaja luovuttaa ottajalle oikeuden ja samalla asettaa myös velvollisuuden johtaa liiketoimintaa antajan konseptin mukaan. (Laakso 2001, 19 - 20.) Kuntokeskus Kaisla Oy:n kohdalla tämä tarkoittaa sitä, että yritys maksaa kuukausittain franchising-maksun, joka siis periaatteessa oikeuttaa ketjun jäsenyyteen. Samalla yritys saa hyötyjä, joita on kuvattu edellisissä kappaleissa.

## 5 Johtaminen

Palveluyrityksen esimiehellä on monipuoliset tehtävät. Tehtävistä on luotu monia erilaisia luetteloita, mutta yksinkertaisinta on jakaa ne kahteen ryhmään: huolehtia asioista ja huolehtia ihmisistä. Asioiden huolehtimiseen kuuluu muun muassa markkinoinnin suunnittelu, ja ihmisistä huolehtimiseen työntekijöiden huomioiminen. On myös huomattu, että helposti toinen puoli painottuu liikaa, esimerkiksi työntekijöistä huolehtiminen unohtuu asioiden hoitamisen ohella. Esimiehen tehtävät voidaan määritellä myös siten, että hänen tulee täyttää liikeidean vaatimat tarpeet. Tarpeita voivat olla muun muassa liikeidean osatekijöiden määrittely ja sovittaminen yhteen, työntekijöiden koulutus, työnjako, laadun seuraaminen sekä tulosten ja suunnitelmien vertaaminen. Palveluyrityksen esimiehen tehtävistä on tehty seuraava jaottelu: suunnittelu, organisointi, työntekijöiden valinta, ohjaus ja seuranta. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1999 38 - 40.)

Esimiehellä voi olla eri rooleja yrityksessä. Roolilla tarkoitetaan tiettyjen toimintojen ja käyttäytymisodotusten kokonaisuutta, jotka liitetään tiettyyn asemaan. On esitetty erilaisia rooleja, mutta roolit myös sivuavat toisiaan ja usein esimies voi toimia useissa eri rooleissa. Lähtökohtana on virallinen rooli, virallinen asema, jossa hänellä on toimivaltaa. Ensimmäinen esimiehen rooli onkin keulakuva, joka tarkoittaa hänen vastualueensa edustamista esimerkiksi erilaisin asiakaskäynnein. Palveluyrityksessä asiakkaan mielikuvaan laadusta vaikuttaa myös yrityskuva ja esimies keulakuvana luo omalta osaltaan myös yrityskuvaa. Käytännössä tämä tarkoittaa hänen käyttäytymistapojaan, pukeutumista ja puhumista. Esimiehen on muistettava, että kaikki hänen tapaamansa henkilöt ovat potentiaalisia asiakkaita ja käyttäydyttävä sen mukaan. Keulakuvan roolissa esimies myös näyttää esimerkkiä henkilöstölle, jonka mukaan tulisi toimia. Toinen rooli on esimies, mikä on selkein ja pitää sisällään työntekijöiden ohjaamisen. Palveluyrityksessä esimiehen tärkein rooli on hyvän työilmapiirin ylläpitäminen, koska asiakas on mukana palvelutapahtumassa ja näin myös ilmapiiri välittyy hänelle. Tämän voisi myös kuvata valmentajan työnä, jossa esimies huolehtii, että työntekijät kehittyvät ja toimivat tehokkaasti. Kolmas rooli on yh-

dysmies, jolla tarkoitetaan kaikkien niiden suhteiden hoitamista, jotka ovat työntekijä-suhteen ulkopuolella, eli käytännössä he tapaavat muita esimiehiä ja muita yrityksen ulkopuolisia henkilöitä. Palveluyrityksessä tämä rooli on tärkeä, koska sitä kautta esimies saa myös tietoa johtamastaan yrityksestä. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1999, 52 - 55.)

Esimiehellä on myös rooleja tiedonkulussa ja päätöksenteossa. Tiedonkulurooleja ovat tietokeskus, tiedonvälittäjä ja tiedottaja. Edellä esiteltyjen roolien vuoksi esimiehellä on eniten tietoa yrityksen toiminnasta. Hän myös havainnoi ja analysoi ympäröiviä ilmiöitä, jos tapahtuu yrityksen toiminnan kannalta merkittäviä asioita. Hänen on kuitenkin myös muistettava, että kaikkea tietoa ei voi antaa työntekijöille, mutta palveluyrityksessä tietoa on jaettava paljon eri tahoille ja harvat asiat ovat varsinaisia liikesalaisuuksia. Toinen rooli olikin tiedonvälittäjä, eli mitä tietoa esimies välittää ulospäin. Tieto on jaettavissa kahteen eri ryhmään: operatiivinen tieto, eli tieto, joka on työntekijöiden toiminnalle välttämätöntä, ja yleis- ja tukitieto, eli yleiset tiedot yrityksessä. Palveluyrityksessä pelkkä operatiivinen tieto ei riitä, vaan rinnalle tarvitaan paljon yleis- ja tukitietoa, joka auttaa asiakaspalvelun sujuvuutta. Tiedottajan roolilla tarkoitetaan viestintää ulospäin yrityksestä. Tätä tapahtuu jatkuvasti tahtomattakin. Aktiivisella tiedottamisella asiakkaiden huomio saadaan kiinnitettyä haluttuihin asioihin. Passiivisella tiedottamisella voi olla negatiivisia seurauksia, eli negatiiviset asiat korostuvat. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1999 56 - 57.)

Päätöksentekorooleissa esimies tekee yrityksen kannalta merkittäviäkin ratkaisuja ja päätösten tekeminen on olennainen osa esimiestyötä. Päätökset on tehtävä ajallaan ja oikeiden ihmisten toimesta. Päätöksiä tarvitaan myös jokapäiväisessä toiminnassa, ei vain suurten asioiden kohdalla. Palveluyrityksessä päätöksentekotilanteet voivat tulla yllättäen, esimerkiksi asiakaspalvelutilanteissa, ja päätös on pystyttävä tekemään nopeasti. Henkilöstöllä on oltava selkeät ohjeet päätöksenteosta. Rooleina päätöksenteossa ovat aloitteentekijä, häiriöiden käsittelijä, voimavarojen jakaja ja neuvottelija. Aloitteentekijän roolissa esimiehen on kyettävä reagoimaan muutostarpeisiin, koska hänellä on eniten tietoa yrityksen toiminnasta. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1999, 58 - 61.)

Palveluyrityksen esimiehen on oltava koko ajan valmiina tarvittaviin muutoksiin, eikä voida luottaa siihen, että menee mukavasti, koska muutoksia voi tapahtua nopeastikin. Jos jäädään hyvänolontunteeseen, ote voi herpaantua, ja asiakkaat huomaavat tämän helposti. Siksi esimiehen tulee tehdä päätöksiä myös henkilökunnan työmotivaation ylläpitämiseksi. Häiriöiden käsittelijänä roolin laukaisee negatiivinen tilanne, joka vaatii päätöksentekoa. Näitä voivat olla reklamaatio tai tavarantoimittajan viivästyminen. Tämä on palveluyrityksessä lähes jokapäiväistä toimintaa, joka vaatii nopeaa reagoitua. Voimavarojen jakajana esimiehen on osattava jakaa resurssit, kuten koneet ja ihmiset, oikein. Kilpailutilanteessa tämä rooli korostuu, koska on huolehdittava, että esimerkiksi työvoimaa on riittävästi. Neuvottelijan roolilla tarkoitetaan kykyä päästä sopimukseen esimerkiksi tavarantoimittajan kanssa neuvottelujen perusteella. Palveluyrityksessä tapahtuu myös myyntineuvottelua asiakkaiden kanssa. Koska palvelu on aineetonta, esimiehen on tuotava esille myönteisiä mielikuvia palvelusta. Tässä apuna voi olla konkreettista aineistoa mielikuvan luomiseksi, kuten esitteitä tai videoita. Myyntitilanteessa on myös tiedostettava näkyvien tarpeiden lisäksi näkymättömät tarpeet, jotka ovat myös merkittäviä palveluiden markkinoinnissa. Kaikki edellä esiteltyt roolit ovat siis toisiinsa sitoutuneita. Esimiehen olisi hyvä välillä pysähtyä miettimään omia roolejaan ja tätä kautta hän voi kehittää toimintaansa ja ajankäyttöään. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1999, 58 – 61.)

Kuntokeskus Kaisla Oy:n toimitusjohtaja vastaa pääosin yrityksen jokapäiväisestä toiminnasta. Hän tekee pääasiassa itse kaikki toimintaa koskevat päätökset, mutta suuremmista hankinnoista keskustellaan hallituksen jäsenten kanssa. Yrittäjän vastuualueita on jaettu siten, että yksi henkilö vastaa kuntoklubin Personal Trainerien toiminnasta, kuntoneuvoja markkinointikampanjoista ja asiakastapaamisista, sekä yksi fysioterapeuteista Xtravaganza-toiminnasta. He kukin vastaavat oman vastualueensa sujuvasta toiminnasta. Lähtökohtana on, että kukin työntekijä tietää oman työnsä vastuun ja on myös tietoinen toimenkuvaansa kuuluvista valtuuksista. Selkeä vastuualueiden jakaminen myös helpottaa nopeaa päätöksentekoa yrityksessä. Työntekijöiden työsopimuksissa on määritelty mitä työhön kuuluu ja mitä siihen voi kuulua varsinaisen päätyön lisäksi.

## 5.1 Toiminta-ajatus, visio ja arvot

Kuntokeskus Kaisla Oy:n toiminta-ajatus on tuottaa laadukkaita ja monipuolisia liikuntapalveluita eri-ikäisille ihmisille. Toiminta-ajatukseseen liitetään yrityksen arvot, eli rehellisyys, luottamus ja avoimuus. Asiakaspalvelu ja -tyytyväisyys ovat yrityksessä etusijalla ja näitä seurataan muun muassa neljä kertaa vuodessa tehtävillä asiakaskyselyillä, joita käytetään palveluiden laadun kehittämiseen.

Että laatu voi toimia yrityksen menestystekijänä se on johdettava perusarvoista lähtien. Perusarvot ovat asioita, joille toiminta rakennetaan, vallitsevia pyhiä uskomuksia. Nämä arvot pysyvät, vaikka muuten toimintaympäristö muuttuisi. Arvoista heijastuu yrityksen perustajan näkemykset ja maailmankatsomus. Nämä muodostavat yrityksen selkärangan. (Lecklin 2002, 37.) Yrittäjä Birgitta Pöllänen nimeää Kuntokeskus Kaisla Oy:n perusarvoiksi luotettavuuden kaikessa toiminnassa, avoimuuden ja ajankäytön täsmällisyyden. Lisäksi hän nimeää tärkeiksi arvoiksi ahkeruuden ja oma-aloitteisuuden. Näitä arvoja ei ole kirjattu, mutta ne ovat kaikkien tiedossa ja ne kerrataan tasaisin väliajoin. (Pöllänen 2012.)

Visio on näkemys siitä, millaisia halutaan olla tulevaisuudessa. Yrityselämässä visio asetetaan usein 5 - 15 vuoden päähän. Visio ei välttämättä ole tarkka, mutta se antaa suunnan minne ollaan menossa. Hyvässä visiossa näkyy myös toiminnan korkea laatu. (Lecklin 2002, 39.) Yrittäjä kertoo Kuntokeskus Kaisla Oy:n vision olevan liikevaihdon kasvattaminen ja pysyminen Joensuun johtavana yksityisenä liikuntapalveluiden tarjoajana. (Pöllänen 2012.)

## 5.2 Toiminnan tunnuslukujen seuranta

Päivittäin seurattavia tunnuslukuja ovat myyntiluvut ja kävijämäärät. Joka päivä tarkastetaan yrityksen tilitapahtumat. Pitkäaikaisen sopimuksen tehneet asiakkaat maksavat liikuntamaksunsa pääasiassa suoraan yrityksen tilille, joten viitemaksut on kirjattava päivittäin. Toinen maksuvaihtoehto on suoraveloitus, joka

kirjataan viitemaksuina neljän viikon välein. Kassa lasketaan päivittäin ja näin seurataan päivittäistä käteismyyntiä ja samalla myös saadaan tietää kuinka paljon kymmenen kerran- tai kuukausikortteja myydään. Kuukausitasolla seurataan myös myynti- ja kävijälukuja. Tilitoimistolta myös saadaan raportti kuukausittain.

Kävijämäärien seuraaminen auttaa suunnittelemaan yrityksen toimintaa. Ryhmiikuntatuntikalenteri vaihtuu kolme kertaa vuodessa, keväisin, kesäisin ja syksyisin. Kävijämäärien tietäminen auttaa kalenterin suunnittelussa. Jos jollakin tunnilla ei ole kävijöitä, sitä ei kannata pitää mukana, vaan tilalle tuodaan enemmän kävijöitä tuova tunti. Kävijämäärien lisäksi asiakasluvuista seurataan luonnollisesti pidempiaikaisten sopimusten tehneiden asiakkaiden määrän kehitystä. Näiden lukujen perusteella voidaan arvioida esimerkiksi markkinointikampanjan tarvetta.

Oheistuotteiden myyntiä, lähinnä proteiinipatukoiden ja -juomien, seurataan kuukausittain, että osataan varautua menekkiin. Muu oheismyynti on todella vähäistä ja näitä tuotteita, kuten vaatteita, tilataan lisää puolen vuoden välein tai tarvittaessa.

Vuositasolla seurataan luonnollisesti tärkeimpiä talousraportteja tuloslaskelmaa ja tasetta. Tilitoimisto laatii näistä kattavat raportit ja lisäksi pankki sekä rahoittaja Finnvera laativat luvuista omat raporttinsa.

Tällä hetkellä yrityksessä pyritään omanpääoman kasvattamiseen ja vakavarisuuteen. Yrityksen talous on kehittynyt tasaisesti joka vuosi. Myös asiakasmäärä on kasvanut ja tällä hetkellä pyritään asiakasmäärän ylläpitämiseen samalla tasolla, eli irtisanoutuneiden tilalle tulee sama määrä uusia asiakkaita.

Tunnuslukujen seuraamisesta vastaa yrittäjä, joka raportoi näistä hallitukselle. Henkilökunnalle tiedotetaan seurannan tuloksista koko henkilökunnan yhteisissä palaverieissa, joita järjestetään noin kaksi kertaa vuodessa. Lisäksi esimerkiksi Personal Trainereille järjestetään omia palaverieita useammin, ja niissä käsitellään heidän toimintaansa koskevia tuloksia. Palaverieissa käsitellään yhteenveto esimerkiksi vuoden tai puolen vuoden tapahtumista, jotta saadaan ku-

va missä ollaan menossa ja tämän jälkeen keskitytään tulevaisuuden tapahtumiin, mitä toimenpiteitä mahdollisesti tullaan tarvitsemaan. Voidaan esimerkiksi kartoittaa henkilöstön koulutustarpeet.

Yksi henkilö vastaa yrityksessä päivittäisestä maksuliikenteestä, eli käytännössä laskujen maksusta ja viitesuoritusten kirjaamisesta. Hän raportoi yrittäjälle mahdollisista poikkeuksista ja epäselvyyksistä.

Edellisen Laadun Portaat -projektin jälkeen yrityksen taloudellinen tilanne on vakaampi. Yrityksen toiminnan kasvu on tasaantunut ja tällä hetkellä yrityksessä pyritään liikevaihdon kasvattamiseen. Mahdollinen tilojen laajentaminen tulee lisäämään kustannuksia, mutta tällä hetkellä suuret investoinnit on tehty. Yritys on pystynyt pitämään hintatason asiakasystävällisenä ja näin hyvän hinta-laatusuhteen suurista investoinneista huolimatta.

### **5.3 Palautteen antaminen ja saaminen**

Viestintätilanteet voivat olla esimiehelle haastavia. Hän johtaa joukon keskellä ja on linkki eri sidosryhmien välillä. Hän tekee konkreettista työtä ja vaikuttaa työryhmänsä kanssa suoraan tulokseen. Hän on avainasemassa ilmapiirin luojana ja luovuuteen kannustajana. Valtaosa esimiehen viestinnästä on välitöntä viestintää silloin kun tapahtuu, mikä asettaa johtamiselle haasteita. Esimiehen viestintätilanteet voidaan jakaa kahteen ryhmään: viestintätilanteet kahden kesken työntekijän kanssa ja viestintätilanteet ryhmässä. (Åberg 2000, 75.)

Yrityksessä järjestetään tasaisin väliajoin palavereja, mutta säännöllistä käytäntöä ei ole. Palavereja järjestetään, kun on tiedossa muutoksia toiminnassa tai muuta tiedotettavaa. Palavereissa annetaan myös palautetta myös koko henkilöstölle, esimerkiksi asiakastyytyväisyyskyselyjen tuloksista.

Palavereissa koko työyhteisö saa palautetta, mutta henkilökohtaista palautetta työntekijät saavat kehityskeskusteluissa, joita pidetään noin kerran vuodessa, tarvittaessa useammin. Näissä käsitellään henkilön työnkuvaa ja käydään läpi

henkilön kehitystoiveita. Tässä tilaisuudessa työntekijän on myös mahdollista antaa palautetta yrityksen johdolle. Myös mahdolliset asiakkailta tulleet henkilökohtaiset palautteet käsitellään kyseisen työntekijän kanssa kahden.

Kehityskeskustelut ovat esimiehen ja työntekijän välisiä keskusteluja työntekijän toiminnan kehittämiseksi vastaamaan organisaation tarpeita. Kehityskeskustelu ei ole mikä tahansa jokapäiväinen keskustelu, vaan siinä tehdään pitkäjänteistä suunnitelmaa työntekijän kehittymiseksi ja kasvamiseksi, sekä yhteistyön kehittämiseksi. Kehityskeskustelulla voidaan myös parantaa esimiehen ja työntekijän välistä suhdetta avoimella vuorovaikutuksella. (Autio ym. 2011, 29 - 30.)

## 5.4 Laatupolitiikka

Yleisin laadun määritelmä on asiakaskeskeinen, kyky täyttää asiakkaiden tarpeet ja odotukset. (Lipponen 1993, 41). Kuntokeskus Kaisla Oy:n toiminta on asiakaslähtöistä ja laatuajattelu näkyy jo yrityksen toiminta-ajatuksessa: laadukkaiden liikuntapalveluiden tarjoaminen eri-ikäisille ihmisille. Information Partners Oy toteuttaa laadunseurantakyselyt kaikille Suomen CMS-ketjun saleille kolme kertaa vuodessa. Information Partners Oy tekee myös kyselyistä klubikohtaiset raportit, joita vertaillaan kaikkien CMS-klubien kesken. Kaikki vastaukset käydään läpi ja mahdolliset kirjalliset palautteet otetaan talteen. Kyselyissä tulleita kehitysehdotuksia toteutetaan mahdollisuuksien mukaan, mikä tuo asiakkaille tunteen, että heidän mielipiteillään todella on väliä. Kyselyiden perusteella on tullut muun muassa uusia ryhmäliikuntatunteja tai niiden ajankohtia on muutettu. Kyselyiden lisäksi asiakkaat antavat usein palautetta myös käydessään, joko vastaanottoon tai suoraan palautetta koskevalle henkilölle. Lisäksi yrityksen kotisivuilla on yhteydenottolomake, jolla voi jättää palautetta. Varsinkin negatiiviseen palautteeseen pyritään reagoimaan vuorokauden sisällä.

Henkilöstön on oltava osaavaa ja heidät perehdytetään työhön hyvin, jotta palvelu olisi tasalaatuista ja osaavaa. CMS-ketjulla on käytössä oma perehdyttämiskansio, joka käydään perusteellisesti läpi jokaisen uuden työntekijän kanssa. Lisäksi jokaisella klubilla on omat toimintatapansa, joista kerrotaan perehdyttä-



misen yhteydessä. Yleensä uusi työntekijä kulkee ensimmäiset päivät toisen, jo pidempään yrityksessä olleen, henkilön mukana.

Yrityksessä käytettävät välineet, tarvikkeet ja laitteet ovat tarkoituksenmukaiset ja laadukkaat, jotta työskentely olisi helppoa. Myös näiden kohdalla seurataan ajankulkua ja yrityksessä käytetään nykyaikaista tekniikkaa. Kaikki laitteet huolletaan tasaisin väliajoin, mikä lisää niiden käytöturvallisuutta ja käyttöikää.

Asiakastyytyväisyys on yrityksessä ensisijaisen tärkeää, joten edellä mainitut asiat vaikuttavat suoraan tähän. Monipuoliset palvelut ja laadukkaat laitteet Kaikille työntekijöille painotetaan erityisesti hyvää ja joustavaa asiakaspalvelua, jolla voidaan myös erottua kilpailijoista. Lisäksi henkilökunnan ammattitaito vaikuttaa suoraan asiakkaiden tyytyväisyyteen.

Kuten tämän luvun alussa on mainittu, asiakaspalvelutilanteissa voi tulla eteen hetkiä, jotka vaativat nopeaa ongelmanratkaisukykyä. Esimiehen lisäksi tätä odotetaan myös henkilökunnalta, jonka on osattava ratkaista pienet ongelmat itse. Yrittäjä on kertonut henkilökunnalle miten toimia esimerkkitilanteiden kautta. Mikäli ongelmaa ei voida ratkaista heti, ongelma siirretään yrittäjälle, joka vastaa asiakkaalle mahdollisimman nopeasti. Tämän vuoksi työntekijöiden on myös jossain määrin osattava toistensa työtehtäviä, esimerkiksi fysioterapeuttien on osattava työskennellä vastaanotossa, mutta asiakasneuvojalta ei voi luonnollisesti odottaa fysioterapeuttien tehtävien hoitamista. Lisäksi lähes jokaisella ryhmäliikuntatuntityypillä on vähintään kaksi ohjaajaa. Nämä mahdollistavat lomien ajan sujuvan tuurauksen sekä toiminnan mahdollisissa sairastapauksissa.

CMS-ketjuun kuulumisen tuo jo mukanaan tietyt laatuvaatimuksen kuntoklubeille. Ketjun laatupolitiikkaa ei ole laadittu kirjalliseen muotoon, mutta jokainen kuntoklubi on hyväksyttävä ketjun jäseneksi ja ketjun Suomen toimitusjohtaja käy säännöllisin väliajoin tutustumassa klubien toimintaan. Toiminnalle on asetettu tietyt kriteerit, kuten siistit ja viihtyisät tilat, sekä ystävällinen asiakaspalvelu. Myös kolme tai neljä kertaa vuodessa tehtävät laadunseurantakyselyt asiakkailla antavat kuvat ketjuun kuuluvien klubien laatutasosta, koska saatuja tulok-

sia vertaillaan kaikkien Suomen ketjuun kuuluvien kuntoklubien kesken. Näiden tutkimusten perusteella voidaan todeta Kuntokeskus Kaisla Oy:n toiminnan olevan laadukasta, koska yritys on sijoittunut kaikissa tutkimuksissa kolmen parhaan joukkoon.

Yritys keskittyy pääsääntöisesti omaan tekemiseen, mutta kuitenkin seurataan myös kilpailijoiden toimintaa. Kilpailijoiden Internet-sivuja ja lehtimainoksia seurataan, sekä lisäksi kilpailijoilta siirtyneet asiakkaat kertovat kokemuksistaan kyseisissä yrityksissä. Seuranta painottuu lähinnä ryhmäliikuntatarjontaan. Kuntokeskus Kaisla Oy pyrkii löytämään ensimmäisenä uudenlaiset ryhmäliikuntatunnit, joten näitä uusia mahdollisuuksia tutkitaan myös jatkuvasti. Esimerkkinä Hollywoodista tullut hittitunti Piloxing, jota ei tällä hetkellä ole millään muulla salilla Joensuussa. Myös CMS-ketjun yksi etu on se, että ketju jo itsessään pyrkii kehittämään toimintaa jatkuvasti, jotta ketjuun kuuluvat salit pysyvät kilpailevien salien ja muiden ketjujen edellä.

## **5.5 Laadun mittaaminen yrityksessä**

Kuten edellä on jo mainittu, yrityksessä tehdään kolme kertaa vuodessa asiakkaille laadunseurantakyselyt, joiden toteuttamisesta vastaa Information Partners Oy. Laadun mittaaminen tapahtuu pääasiassa näiden avulla. Saatuja tuloksia vertaillaan edellisiin tuloksiin, jotta nähdään mihin suuntaan laatu on kehittynyt. Tuloksia verrataan myös koko Suomen tasolla, ja näin saadaan tietää millä tasolla laatu on yrityksessä Suomen CMS-salien keskinäisessä vertailussa.

Tutkimusten lisäksi seurataan aktiivisesti myös eri ryhmäliikuntatuntien ja kuntosalin kävijämääriä. Myös näiden perusteella voidaan päätellä kyseisen tunnin taso, koska tyytymättömät ihmiset usein äänestävät jaloillaan. Seuranta täytyy kuitenkin tehdä pidemmältä ajalta, koska uutuustunnin kohdalla voi olla tilanne, että tunti ei ole sopinut kaikille, vakka tunti yleisesti ottaen on laadukas. Tässä tapauksessa asiakkaiden mahdollinen suullinen tai kirjallinen palaute on tärkeää. Myös yleisesti asiakasmäärän kehityksestä voidaan päätellä yrityksen pal-

veluiden taso. Jokaiselta irtisanoutuneelta asiakkaalta myös kysytään irtisanoutumisen syy.

## **5.6 Kannustaminen**

Yrittäjä tuo esille yrityksen arvot ja toimintaperiaatteet omassa toiminnassaan. Hän työskentelee itse päivittäin yrityksen vastaanotossa ja on tekemisissä asiakkaiden kanssa. Näin hän omalla esimerkillä pyrkii kannustamaan henkilökuntaa toimimaan samoin asiakaspalvelutilanteissa.

Yrityksessä kannustetaan hyvään työhön ja tästä myös palkitaan. Esimerkiksi yrityksen ohjaajien sijoittuessa ensimmäiselle sijalle koko Suomen CMS-ketjun ohjaajien välisessä vertailussa, kaikki ohjaajat palkittiin pienellä lahjalla sekä kunniakirjalla. Näin halutaan kannustaa hyvän työn jatkamista.

## **5.7 Tietoturva**

Työntekijöille painotetaan jo perehdytysvaiheessa tietoturvaan liittyvät asiat, kuten asiakaspapereiden säilyttäminen ja hävittäminen. Kaikki sopimukset säilytetään yrityksen toimistossa, joka sijaitsee eri paikassa kuin varsinainen toimipiste. Siellä paperit ovat tallessa lukitussa tilassa. Asiakkaiden tiedot ovat tallessa asiakasrekisterissä, jolla henkilökunnalla on pääsy. Henkilökunnalla on työnkuvasta riippuen erilaajuiset oikeustasot asiakasrekisteriin, eli kaikki henkilöt eivät näe kaikkia tietoja, vain yrittäjällä ja asiakaspalvelusta vastaavilla henkilöillä on laajimmat oikeudet järjestelmään.

Kaikkia työntekijöitä koskee vaitiolovelvollisuus. Kaikki työntekijät, erityisesti fysioterapeutit, käsittelevät henkilötietoja, jotka on pidettävä salassa. Ja luonnollisesti vaitiolovelvollisuus koskee myös työpaikan sisällä tapahtuvia asioita.

## 5.8 Kehitysehdotukset

Edellisen Laadun Portaat -projektin jälkeen yrittäjä on jakanut vastuutaan muulle henkilökunnalle, muun muassa siirtämällä päivittäisen maksuliikenteen seurannan toimistotyöntekijälle. Kuitenkin yrittäjä voisi vielä siirtää omista työtehtävistä ainakin vastaanotossa työskentelyn muille, koska tämä vie paljon aikaa tärkeämmiltä tehtäviltä. Tämä saattaisi vaatia uuden henkilön palkkaamista, tai vaihtoehtoisesti työvuorojärjestelmän kehittämistä. Tällä hetkellä työntekijät voivat itse päättää työaikansa viikoittaisen tuntimäärän puitteissa.

Lisäksi henkilökunnalle voisi jakaa enemmän selkeitä tehtäviä. Monilla on jo omat vastuualueensa, mutta esimerkiksi vastaanoton työntekijöille voisi siirtää oheistuotteiden menekien seurannan. He valvoisivat varastotilannetta ja tuotteiden päiväyksiä, sekä pitäisivät tuotteet aikajärjestyksessä. Tällä hetkellä ajoittain menee jopa laatikollisia proteiinipatukoita vanhaksi, koska uudemmat on otettu myyntiin ennen vanhempia. He myös vastaisivat tuotteiden tilaamisesta.

Yrityksen laatupolitiikka ja käytännöt olisi hyvä tuoda kirjalliseen muotoon. Ketjulla ja klubilla on omat laatuvaatimukset, jotka ovat tiedossa yleisellä tasolla, mutta nämä olisi hyvä kirjata, jolloin ne on helppo tuoda myös uusien työntekijöiden tietoon.

Henkilöstön tietoon tuodaan jo perehdyttämisvaiheessa yrityksen laatupolitiikka, mutta tätä voisi painottaa enemmän, esimerkiksi palaverissa tasaisin väliajoin. Toisaalta palvelun taso on pysynyt hyvänä yrityksessä, eli henkilökunta on sisäistänyt asian. Mutta oman työn kehittämiseen voisi kannustaa vielä enemmän, esimerkiksi palkitsemalla jollakin tavoin oma-aloitteisuudesta, vähintään kehumalla yhteisessä palaverissa.

Henkilöstölle säännölliset palaverit esimerkiksi joka toinen viikko. Nyt palaveria järjestetään niin sanotusti ryhmittäin, kuten Personal Trainereille omansa, mutta kaikki voisivat osallistua samaan palaveriin, jotta kaikki olisivat tietoisia esimerkiksi menossa olevista markkinointikampanjoista ja osaisivat vastata asiakkaille näiden niistä kysyessä.

## 6 Liiketoiminnan suunnittelu

Yritysjohdon tehtävät voidaan pelkistää kolmeen osa-alueeseen: suunnittelu, toteutus ja tarkkailu. Suunnittelu on näistä keskeisin, koska se keskittyy tulevaisuuteen. Vain hyvän suunnittelun kautta voidaan saada hyötyä toteutus- ja tarkkailujärjestelmistä. Suunnittelu on yritysjohdon tärkein tehtävä, sillä suunnitelmalla johto tutkii yrityksen toiminnalle avoimia mahdollisuuksia, sekä mahdollisia seurauksia. Ansoff on asettanut suunnittelulle kolme vaatimusta, jotka ovat: päätösten tekeminen järjestelmällisesti, ohjelmien valmistaminen toimeenpanoa varten sekä tulosten seuraaminen. Suunnittelu on siis johdonmukaista toimintaa, jonka avulla yrityksen johto voi tunnistaa toiminnan keskeiset kysymykset ja ratkaista ne. (Lahti 1988, 11 - 12.)

Suunnittelun osa-alueet voidaan perinteisesti jakaa strategiseen ja operatiiviseen suunnitteluun. Strategisen suunnittelun tunnuspiirteitä ovat laaja-alaisuus, tavoitteellisuus ja pitkä aikaväli. Operatiivinen suunnittelu on taas lyhyemmän aikavälin suunnittelua, joka auttaa saavuttamaan pidemmän aikavälin tavoitteet. Strategista suunnittelua voidaan kuvata myös tarvittavien voimavarojen suunnitteluksi, sekä johdon valvontaan, että voimavarat käytetään tehokkaasti. (Lahti 1988, 14 - 15.)

Palvelujen suunnittelu lähtee ideoinnista, joka tarkoittaa jotain mitä ei ole vielä olemassa, mutta jonka uusi tekniikka tai tieto mahdollistaa. Matka ideoinnista valmiiksi palveluksi voi olla pitkä. Palveluiden ideat tuntuvat välillä vain syntyvän itsestään. Usein henkilöstö ideoi uusia palveluita ilmenneiden uusien tarpeiden mukaan. Uusia palveluja syntyy myös yhteistyökumppaneiden tai asiakkaiden toiveista. Kilpailijoiden jäljittely vaatii vähiten luovuutta suunnittelussa. Ideat voivat hiipua jo alkuvaiheessa ja siksi jokaisessa organisaatiossa tulisi olla henkilö, jolla on riittävästi luovuutta ja intoa viedä koko suunnitteluprosessi läpi, ja joka toimii myös muun henkilöstön innoittajana. Kuitenkin vaikka yrityksessä tehdään ideointia, suurin osa uusista palveluista syntyy asiakkaiden toiveiden pohjalta. (Kinnunen 2004, 39 - 41.)

## 6.1 Budjetti

Budjetointi on yrityksen toimintasuunnitelman laatimista numeroina. Budjetti on talousarvio, joka sisältää arvion tuotoista ja kustannuksista seuraavaksi suunnittelukaudeksi. Se toimii valvonnan välineenä suunnittelukaudella. Budjetti tehdään yleensä kerralla kalenterivuodeksi tai tilikaudeksi. Tämä voidaan jakaa lyhyempiin jaksoihin, kuten vuosineljänneksiin. (Melamies & Paakkunainen 1997, 74 - 75.)

Palveluyrityksissä keskeiset budjetit ovat tulos- ja rahoitusbudjetti, jotka toimivat yrityksen pääbudjetteina. Yrityksen toiminnan luonne määrittelee sen, mitä muita osabudjetteja voidaan tarvita. Erillisiä budjetteja voivat olla esimerkiksi ostobudjetti ja markkinointibudjetti. (Melamies & Paakkunainen 1997, 75.)

Kuntokeskus Kaisla Oy:n budjetin laatii vuosittain pääasiassa itse yrittäjä. Budjettia suunniteltaessa kysytään myös eri alueiden vastuuhenkilöiltä, kuten Personal Trainer -toiminnasta vastaavalta, heidän arvioitaan tulevan vuoden tarpeista, kuten esimerkiksi kouluttamisesta. Budjetin tulot koostuvat pääasiassa asiakkaiden suorittamista liikuntamaksuista ja menot palkoista, vieraan pääoman lyhennyksistä sekä toiminnan aiheuttamista kustannuksista, kuten energiasta. Valmis budjetti esitellään yrityksen hallitukselle, joka hyväksyy sen.

Budjettia suunniteltaessa huomioidaan edellisten vuosien menot ja arvioidaan onko seuraavana vuonna tulossa hankintoja saman verran tai jopa enemmän. On myös huomioitava sidosryhmien vaikutukset, kuten mahdolliset hinnannousut esimerkiksi energian osalta, mutta näitä on kuitenkin vaikea ennustaa ennakoon. Yrityksen tulot muodostuvat pääosin erilaisista asiakkuusmaksuista, joten asiakasmäärän kehitystä on myös seurattava aktiivisesti ja huomioitava budjetin suunnittelussa.

## 6.2 Toiminnan suunnittelu

Kuntokeskus Kaisla Oy:n suurin kilpailuetu on laadukkaat ryhmäliikuntatunnit, joten näiden suunnitteluun panostetaan yrityksessä. Aktiivisesti seurataan niin sanotusti maailman tuulia ja maailmalta tulevia ryhmäliikuntauutuuksia, ja arvioidaan niiden toimivuutta omalle asiakaskunnalle. Myös asiakkaiden toiveet huomioidaan suunnittelussa. Suunnittelussa arvioidaan jo olemassa olevien tuntien jatkamista. Mikäli kävijöitä ei ole riittävästi, tuntia ei kannata pitää tai tuntien määrää pudotetaan. On myös huomioitava tuntien ajankohdan vaikutus kävijämääriin, eli voidaan kokeilla vielä samaa tuntia eri aikaan ennen kuin se lopullisesti otetaan pois ohjelmistosta. Ryhmäliikuntatuntikalenteri vaihtuu kolme kertaa vuodessa, keväälle, kesälle ja syksyille tehdään omat kalenterinsa. Suunnittelusta vastaa pääasiassa yrittäjä ja toimistotyöntekijä, mutta suunnittelussa huomioidaan myös ohjaajien omat toiveet. Suunnittelussa on myös huomioitava jo olemassa resurssit, eli ohjaajat ja tilat, ja jos aiotaan tuoda uusia ryhmäliikuntatunteja, on huomioitava muun muassa ohjaajien koulutuskustannukset.

Kuntokeskus Kaisla Oy pyrkii olemaan myös edelläkävijä Joensuussa Personal Trainer -toiminnassa, ja yritys toikin ensimmäisenä Joensuuhun uudenlaisen Fustra®-metodin. Se on uudenlainen harjoitusmetodi, joka keskittyy kehonhallintaan, tasapainottaa lihaksistoa, korjaa ryhtiä ja opettaa oikeaoppisen hengitystekniikan. Myös tämän uuden metodin myötä on suunniteltava mahdollinen uusien ohjaajien tarve. Tällä hetkellä yrityksessä kaksi henkilöä toimivat pääasiassa Fustra® Personal Trainereina ja kolmas henkilö aiotaan kouluttaa vuoden 2012 aikana.

CMS-ketjun tuki on suuressa roolissa toiminnan suunnittelussa. Sieltä tulee paljon ideoita myös ryhmäliikuntaan, sekä Fustra® on tuotu Suomeen ensimmäisenä CMS-ketjun saleille. Koska Suomen CMS-ketjuun kuuluvat salit yhtenäistivät ilmettään ottamalla käyttöön nimen Forever, myös markkinointikampanjoiden ja -materiaalien suunnittelu tapahtuu pääasiassa CMS-ketjun puolesta. Joidenkin kampanjoiden kohdalla on kuitenkin jouduttu miettimään, miten ne otetaan käyttöön Joensuussa, sillä on huomattu eroja Etelä-Suomen ja Joensuun

asiakaskunnissa, joten kaikkia materiaaleja ei voida ottaa käyttöön sellaiseenaan. Tästä suunnittelusta vastaa yrittäjä sekä kuntoneuvoja, jonka vastuualue on markkinointi ja uusasiakashankinta. Toiminnan kasvamisen myötä myös asiakasmäärä on kasvanut ja tällä hetkellä, keväällä 2012, pidempiaikaisen sopimuksen tehneitä asiakkaita on noin 1280. Tällä hetkellä suunnittelussa ei välttämättä tarvitse miettiä asiakasmäärän kasvattamista, vaan pitämistä ennallaan. Tämä ei tarkoita, että uusasiakashankinta loppuisi kokonaan, vaan että irtisanoutuneiden asiakkaiden tilalle on löydettävä uusia. Tämä on huomioitava markkinoinnin suunnittelussa, miten aktiivisesti lähdetään uusia kampanjoita markkinoimaan.

Kuten edellä mainittu, kilpailijoita seurataan aktiivisesti, mutta Kuntokeskus Kaisla Oy keskittyy omaan tekemiseen, eli benchmarkingia ei varsinaisesti hyödynnetä toiminnan suunnittelussa. Kilpailijoiden Internet-sivuja ja mainontaa seurataan, jotta saadaan tietää missä kilpailijat menevät ja millaisia palveluita he tarjoavat asiakkailleen. Yritys ei kuitenkaan lähde kopioimaan kilpailijoita, vaan kilpailijan palveluille pyritään löytämään oma ratkaisu. Kilpailu on tiukkaa ydinkilpailijoiden kesken ja kilpailijan toiminnan laajentuminen voi vaikuttaa yrityksen asiakasmääriin. Siksi on huolehdittava, että jo olemassa olevat asiakkaat ovat tyytyväisiä yrityksen toimintaan. Tällä hetkellä voidaan sanoa, että Kuntokeskus Kaisla Oy on askeleen edellä ydinkilpailijoita, joka ilmenee laajempana ryhmäliikuntatarjontana, sekä siinä, että kilpailijat ovat kopioineet yrityksen markkinointikampanjoita lähes sanatarkasti. Myös koko Suomen tasolla voidaan Kuntokeskus Kaisla Oy:n toiminnan olevan laadukasta, sillä asiakastyytyväisyyskyselyissä Joensuun toimipiste on aina sijoittunut kolmen parhaan joukkoon, kun tuloksia verrataan kaikkien Suomen CMS-ketjun salien kesken.

### **6.3 Suunnittelun tehokkuuden arviointi**

Yrittäjän mukaan toiminnan suunnittelu perustuu tosiasialliseen tietoon, joka edellyttää alan tuntemista. Toiminnan tavoitteet, sekä arvot ja visio, pyritään tuomaan henkilökunnan tietoon yhteisissä palavereissa ja kehityskeskusteluissa.



sa. Myös asiakkailta saatu toimintaa koskeva palaute käydään läpi henkilökunnan kanssa. (Laadun Portaat 2008.)

Suunnittelun tehokkuus tulee esille parhaiten käytännön toiminnassa, esimerkiksi ryhmäliikuntatuntien kohdalla, onko tunneilla kävijöitä tai onko tunti lajina suosittu. Kävijämääriä seuraamalla saadaan paras kuva suunnittelun tehokkuudesta. Tarvittaessa pienessä yrityksessä suunnitelmia pystytään muuttamaan hyvinkin nopealla aikajänteellä ja negatiiviseksi osoittautunut asia saadaan muutettua positiiviseksi tai poistettua kokonaan. (Laadun Portaat 2008.)

## **6.4 Kehitysehdotukset**

Toiminnan suunnittelussa voisi ottaa mukaan henkilöstön panoksen entistä enemmän mukaan. Henkilöstö voi jo nyt esittää toiveita koulutuksesta, mutta pääpaino uusien liikuntamuotojen löytymisestä on yrittäjällä. Henkilöstöä voisi kannustaa aktiivisesti seuraamaan ja etsimään uusia liikuntatapoja.

Markkinoinnin suunnittelussa voisi huomioida enemmän oman yrityksen tarpeet. Etelä-Suomessa suunnitellut kampanjat eivät aina ole toimivia täällä, joten jonkin verran myös itse suunniteltuja kampanjoita voisi toteuttaa.

# **7 Asiakas- ja markkinasuuntautuneisuus**

## **7.1 Asiakassegmentointi**

Kuntokeskus Kaisla Oy otti käyttöön 1.9.2010 Omakunto-tuotteen, jonka ideana on, että asiakas voi muokata itselleen mieleisensä asiakkuuden. Tuote koostuu osista, joista asiakas valitsee itselleen sopivan palvelukokonaisuuden. Näin kukaan ei tunne maksavansa turhasta. Jos esimerkiksi haluaa käydä vain kuntosalilla, voi ottaa vain kuntosalin sisältävän kortin. Asiakkuuksien kesto on yhdestä kuukaudesta eteenpäin. Pidempiaikaisia sopimuksia tehdään joko kah-

deksi vuodeksi, tai toistaiseksi voimassa olevaksi, jossa on vuoden peruskausi, jonka täytyy täytyä, jotta asiakas on oikeutettu sopimukseen tarjoamaan määrääkaisalennukseen. Varsinaisen asiakkuuden lisäksi asiakas voi valita itselleen lisäpalveluja, kuten Personal Trainer -tapaamisia tai ravintoneuvontaa. Yrityksellä on myös käytössään seniori-jäsenyys eläkeläisille ja omat kertakorttinsa senioreiden tunneille. Myös lasten tunneille on omat korttinsa.

Kuntokeskus Kaisla Oy alkoi alun perin markkinoimaan työssäkäyville ihmisille. Vuosien mittaan yrityksen tärkeimmäksi asiakasryhmäksi on muodostunut 21–30-vuotiaat, joista valtaosa on naisia. Tämä ikäryhmä on yli neljänneksen kaikista yrityksen jäsenistä. Tämä osittain selittyy sillä, että Joensuu on opiskelijakaupunki ja nuoret ovat löytäneet ryhmäliikunnan paremmin kuin keski-ikäinen väestö. Liikuntapalvelut on suunnattu niin sanotusti tavallisille liikkujille, joten esimerkiksi kehonrakentajia ei juurikaan yrityksen kuntosalilla näy.

Miehet ovat olleet kasvava asiakasryhmä, ja heidän toiveitaan on kuunneltu muun muassa lisäämällä käsipainojen määrää. Jako kuntosalin ja ryhmäliikunnan kesken on melko selvä: naiset käyvät ryhmäliikuntatunneilla ja miehet enimmäkseen kuntosalilla. Myös naiset harjoittelevat aktiivisesti kuntosalilla, mutta miehet ovat selvä vähemmistö ryhmäliikunnoissa.

Syksyllä 2009 alkaneet perheliikuntatunnit ovat tuoneet uusia asiakasryhmiä, kun lapsille ja nuorille alkoivat omat liikuntaryhmänsä. Tämä yhdistää myös koko perheen liikkumista, kun lapsi voi mennä oman jumppaan ja äiti tai isä omaansa. Lapsiperheiden käytössä on myös kaikille ilmainen lapsiparkki. Senioreiden omat liikuntaryhmät pyörivät jo ennen tätä ja ne ovat olleet jatkuvasti suosiossa. Näin jokaiselle ikäryhmälle on oma, sen ryhmän tarpeiden mukaan suunniteltu liikuntatunti.

Tilojen laajennuksen yhteydessä käynnistynyt fysioterapiapalveluiden myyminen on tuonut lisää asiakkaita yritykseen. Samalla myös urheiluhieronta on tuonut lisää asiakkaita. Useat heistä ovat klubin yrityksen asiakkaita, mutta joukossa on monia potentiaalisia asiakkaita, jotka eivät vielä käytä yrityksen liikuntapalveluita.

Kuntokeskus Kaisla Oy:n asiakkaita ohjataan heille sopivan liikuntamuodon pariin ja näiden kävijämääriä seurataan jatkuvasti. Asiakkaiden liikuntatottumuksia ja toivomuksia tiedustellaan tutustumiskäynnillä ja näiden perusteella kuntoneuvoja osaa neuvoa, mitä lajeja asiakkaan kannattaa kokeilla. Jos asiakas hankkii itselleen Personal Trainer -palvelun, voi ohjaaja suunnitella asiakkaalle kattavan liikuntasuunnitelma. Erilaisten liikuntamuotojen perusteella pystytään segmentoimaan asiakasryhmiä.

Kaikista selkeimmin segmentoituja asiakasryhmiä ovat luonnollisesti perheliikuntatunneille osallistuvat eri-ikäiset henkilöt. Näillä tunneilla asiakkaat ovat jaettu ikäryhmittäin, joten myös nämä segmentit muodostuvat automaattisesti. Yksi automaattisesti muodostuva segmentti on myös Xtravaganza-painonpudotusohjelman asiakkaat, jotka toimivat pitkälti omana ryhmänään.

Muuta asiakaskuntaa voidaan lähteä segmentoimaan erilaisten asiakkuuksien perusteella. Kuntosalilla kävijät on ensimmäisenä helppo erottaa omaksi ryhmäkseen, koska heillä yleensä on kortit vain kuntosalille. Kuntosalikävijät ovat pääosin miehiä.

Suurin asiakasryhmä ovat naiset, jotka voidaan lähteä jakamaan vielä omiin ryhmiin liikuntatottumusten ja ikien perusteella. Liikuntatottumukset voidaan jaotella rauhallisempiin tunteihin ja hikitunteihin. Suurin asiakasryhmä yleensä ovat 20–30-vuotiaat naiset, jotka käyvät pääasiassa hikitunneilla. Naiset käyttävät aktiivisesti myös kuntosalilla, mutta pääpaino on selkeästi ryhmäliikunnassa.

Taulukko 1.

Asiakasryhmät iän ja sukupuolen perusteella, niistä jäsenistä joiden ikä on syötetty tietokantaan maaliskuussa 2012			
Ikä	Sukupuoli		Yhteensä
	Naisia	Miehiä	
alle 18 vuotta	7	2	9
19 – 28	323	77	380
29 – 38	202	72	276
39 – 48	160	30	190
49 – 58	115	21	136
59 – 68	28	7	35
69 -	-	-	-
Yhteensä	828	209	1037

Taulukon 1 perusteella nähdään ikäryhmien jakautumien sukupuolen mukaan. Taulukkoa tarkastellessa on huomioitava, että kaikkien asiakkaiden iäkiä ei ole syötetty asiakastietojärjestelmään, mutta taulukosta saadaan suuntaa-antava tieto. Taulukosta nähdään, että noin neljä viidesosaa kävijöistä on naisia ja suurin ikäryhmä tämän jaottelun perusteella on 29–38-vuotiaat.

## 7.2 Asiakkaiden tyytyväisyys ja tyytymättömyys

Kuten jo edellä mainittu, Kuntokeskus Kaisla Oy:ssä tehdään asiakastyytyväisyyskyselyitä kolme kertaa vuodessa, joiden perusteella saadaan selville asiakkaiden tyytyväisyys tai tyytymättömyys. Information Partners Oy suorittaa kyselyt sähköpostitse kaikille Suomen CMS-ketjun saleille. Kuntokeskus Kaisla Oy:lle ensimmäiset kyselyt tehtiin vuonna 2007 ja tämän jälkeen niitä on toteutettu aktiivisesti. Kyselyiden osa-alueet ovat ryhmäliikuntapalvelut, Personal Trainer -palvelut, sekä kuntokeskuksen toiminta yleensä. Yksi kysely koskee aina yhtä osa-aluetta, eli jokainen osa-alue käydään läpi vuosittain. Kyselyitä lähetetään lisäksi irtisanoutuneille henkilöille kerran vuodessa, jonka avulla

saadaan erityisesti tietoa mahdollisesta tyytymättömyydestä. Kaikissa kyselyissä on vapaita kenttiä, joihin voi kirjoittaa omia toiveita tai terveisiä kuntokeskuskelle. Kaikki kyselylomakkeet käydään läpi ja erityisesti nämä asiakkaiden toiveet otetaan talteen ja niitä toteutetaan mahdollisuuksien mukaan. Vastausprosentti kyselyissä on ollut kohtalainen. Noin kolmannes asiakkaista vastaa kyselyihin.

Useat asiakkaat myös ilmaisevat tyytyväisyytensä tai tyytymättömyytensä suoraan yrityksen vastaanottoon, tai muuten henkilökunnalle. Lisäksi yrityksen Internet-sivuilla on yhteydenottolomake, jonka kautta tulee myös asiakkailta toiveita ja ideoita. Lisäksi aktiivisesti seurataan kävijämääriä, joiden perusteella voidaan päätellä esimerkiksi jonkun ryhmäliikuntatunnin suosio.

Erityisesti kyselyt on koettu hyödyllisiksi, koska sitä kautta saadaan palautetta asiakkailta, jotka muuten eivät välttämättä ilmaisisi mielipidettään. Tuloksia voidaan pitää kohtalaisen luotettavina vastausprosentin vuoksi ja saatuja tuloksia verrataan kävijämääriin, saadaan myös kuva asiakkaiden tyytyväisyydestä.

Käytännön menettely kyselyn toteuttamisen kohdalla ei ole muuttunut vuoden 2008 Laadun Portaiden jälkeen. Kuntokeskus Kaisla Oy:n asiakkaiden sähköpostiosoitteet lähetetään Information Partners Oy:lle, joka lähettää asiakkaille linkin kyselylomakkeeseen sähköposteihin. Information Partners Oy koostaa kyselyn tuloksista raportin klubikohtaisesti. Tuloksia vertaillaan kyselyyn osallistuneiden klubien kesken. Kyselyn mukana on mahdollista lähettää myös niin sanottua vapaata palautetta, joka tulee automaattisesti klubin sähköpostiin. Kuntokeskus Kaisla Oy:ssä jokainen palaute käydään läpi ja näistä poimitaan kaikki kehitysehdotukset, toiveet ja myös mahdollinen kritiikki. Tuloksia vertaillaan klubien kesken klubiomistajien kokouksessa, joita järjestetään noin 5 - 6 kertaa vuodessa. (Laadun Portaati 2008.)

Yleisimmät tyytymättömyyden aiheet ovat hinnoittelu ja ryhmäliikuntatuntien paikkamäärät. Tyytymättömyys hinnoittelussa on vähentynyt yrityksen otettua käyttöön Omakunto-palvelutuotteen, jonka avulla asiakas voi valita itselleen mieleisen palvelukokonaisuuden. Ryhmäliikuntatunneille on aina tietty määrä

paikkoja, jota ei ylitetä, mutta osa asiakkaista voi kokea tämän silti ahtaaksi. Kyselyissä esille tulleiden asioiden lisäksi kaikilta irtisanoutuneita asiakkailta kysytään irtisanoutumisen syy, jos irtisanoutuminen johtuu asiakkaan tyytymättömyydestä kuntokeskuksen palveluja kohtaan.

Reklamaatioihin reagoidaan 24 tunnin sisällä ja siitä vastaavat pääasiassa yrittäjä sekä kuntoneuvoja. Lisäksi myös vastaanoton henkilökunta voi reagoida lievempiin tapauksiin. Kuntokeskus pyrkii neuvottelemaan asiakkaan kanssa asiakasta tyydyttävän ratkaisun. Mikäli valitus johtuu selkeästi yrityksen virheestä, asiakkaalta pyydetään anteeksi ja tarjotaan hyvitystä. Jos asiakas on tyytymättömän, vaikka palvelussa ei suoranaisesti ole vikaa, yritetään asiakkaan kanssa päättää kompromissiin neuvottelemalla. Yritys usein joustaa näissä tilanteissa. Valitus usein koskee myös sitä, ettei asiakas ole käyttänyt palveluita, mutta häneltä kuitenkin peritään liikuntamaksu. Näissä tapauksissa asiakasta muistutetaan siitä, että hän on tehnyt yrityksen kanssa sopimuksen liikuntapalveluiden käytöstä. Kuntokeskus Kaisla Oy:ssä ero kilpailijoihin on se, että sopimuksen voi purkaa kesken sopimuskauden tietyin ehdoin, mikä on auttanut näiden tilanteiden sovittelussa. Valitusten käsittelyntehokkuutta arvioidaan sillä miten usein päästään kompromissiin ja kuinka usein asiakas jatkaa kuntokeskuksen jäsenenä.

### **7.3 Yhteydenpito**

Yhteydenpito asiakkaisiin tapahtuu pääsääntöisesti Personal Trainerien kautta, jotka ovat yhteydessä säännöllisin väliajoin. Lisäksi vastaanotto on tärkeä yhteydenpitokanava. Vastaanottoon voi jättää soittopyyntöjä tai he ovat yhteydessä asiakkaisiin tarvittaessa. Vastaanotto vastaa pääasiassa kaikista ajanvarauksista fysioterapiaan ja hierontaan, sekä lisäksi kertakorttia käyttävät asiakkaat tekevät tuntivarausten vastaanoton kautta. Myös sähköpostitse tulee yhteydenottoja, joihin vastaavat koko henkilökunta, mutta pääsääntöisesti sähköpostiliikenteen hoitavat vastaanoton henkilökunta. Sähköposteissa on sääntö, että kuka avaa viestin, vastaa myös siihen tai ohjaa viestin oikealle henkilölle, jotta viestiin vastataan mahdollisimman nopeasti. Pidempiaikaisen sopimuksen teh-

neet asiakkaat voivat varata ryhmäliikuntatunteja Kuntokeskus Kaisla Oy:n käyttämän Internet-pohjaisen Polar Club Management -asiakastietojärjestelmän kautta. Myös tätä kautta viestitetään asiakkaille mahdollisista muutoksista. Muutosilmoitukset menevät asiakkaille tekstiviestinä tai sähköpostina.

Edellä mainitut kanavat ovat pääasiallisia viestintäkanavia. Tärkeimmistä asioista, kuten hinnan muutoksista, ilmoitetaan asiakkaille kirjeitse hyvissä ajoin ennen muutoksen tapahtumista. Kaikki ilmoitukset myös kiinnitetään kuntokeskuksen ulko-oveen ja pukuhuoneiden seinille, jotta kaikki asiakkaat huomaisivat ne, mutta silti osa asiakkaista ei huomaa näitä tiedotteita.

Kaikki tiedotteet ovat näkyvissä myös yrityksen Internet-sivuilla. Osa tiedottamisesta tapahtuu myös sosiaalisen median kautta. Yritykselle on perustettu Facebook-sivu, joka on koettu hyväksi viestintäkanavaksi, koska suurin asiakasryhmä on nuoria aikuisia. Facebook-sivulla tiedotetaan kampanjoista ja mahdollisista muutoksista. Ongelma on, että tämäkään ei tavoita kaikkia asiakkaita, koska kaikki asiakkaat eivät ole Facebookissa. Tällä hetkellä Facebookin kautta tavoitetaan noin 400 asiakasta.

Yksityisasiakkaiden yhteydenpidosta vastaa koko henkilökunta, mutta yritysasiakkaista vain itse yrittäjä. Häneen ohjataan ottamaan yhteyttä kaikissa yritysasioita koskevissa kysymyksissä ja hän tekee kaikki näitä asioita koskevat sopimukset.

Edellä on jo mainittu, että Personal Trainereilla on merkittävä osuus yhteydenpidossa asiakkaisiin. Vanhoilla asiakkailla, jotka ovat tehneet sopimuksen yli kaksi vuotta sitten, on vielä käytössä omaohjaajapalvelu, eli jokaisella asiakkaalla on oma ohjaaja, joka tekee kuntosaliohjelman asiakkaalle. Näihin vanhoihin asiakkaisiin ohjaajat ovat säännöllisin väliajoin yhteydessä. Muihin asiakkaisiin ollaan ohjauksen tiimoilta yhteydessä, jos he ovat ostaneet lisäpalveluna Personal Trainer -palvelut. Erityisesti Fustra® Personal Trainerit pitävät tiiviisti yhteyttä asiakkaisiin, koska se on harjoittelun onnistumisen ja tavoitteiden saavuttamisen edellytys.

Yhteydenpidon tehokkuutta voidaan arvioida asiakkaiden tietoisuudella tapahtuvista asioista. Facebookissa tätä on helppo seurata, koska siellä näkyy automaattisesti kuinka monen henkilön viesti on tavoittanut, mutta valitettavasti suuri osa asiakkaista ei ole Facebookin jäseniä. Tehokkuutta voidaan arvioida myös sähköposteihin vastaamisnopeudella. Kaikki yhteydenotot, jotka tehdään Polar Club Managementin kautta, tallentuvat järjestelmään ja niitä voidaan helposti seurata sieltä.

#### **7.4 Asiakirjojen ja tietojen säilytys**

Kaikki asiakirjat säilytetään lukituissa tiloissa ja tärkeimmät asiakirjat yrittäjä säilyttää omassa toimistossaan. Asiakirjat, joiden voimassaolo on päättynyt, säilytetään jonkin aikaa. Näitä ovat sopimukset yksityis- ja yritysasiakkaiden kanssa. Kun asiakirjoja ei enää tarvita, ne hävitetään silppuamalla tai polttamalla. Kaikissa kuntokeskuksen toimistoissa on lukolliset kaapit, joissa asiakirjat säilytetään. Lisäksi kaikkia koskeva vaitiolovelvollisuus tulee muistaa, eli asiakkaiden tiedoista ei puhuta muiden asiakkaiden kuullen.

Yrityksen käyttämän Polar Club Management -järjestelmän asiakasrekisteriin tallentuvat kaikki asiakkaiden tiedot ja niihin on pääsy vain henkilöstöllä. Henkilöstön sisällä asiakasrekisteri on jaettu oikeustasoihin, mihin asiakastietoihin kukin pääsee. Toimitusjohtajalla ja vastaanoton henkilökunnalla on laajimmat oikeudet katsoa asiakastietoja, ryhmäliikunnanohjaajilla suppeimmat. Henkilöstön työsopimuksiin kuuluu myös vaitiolovelvollisuus. (Laadun Portaati 2008.)

#### **7.5 Sopimukset**

Yksityisasiakkaiden kanssa tehdään sopimuksia pidempiaikaisista asiakkuuksista. Kuntokeskus Kaisla Oy otti käyttöön 1.9.2010 Omakunto-tuotteen, jonka ideana on, että asiakas voi muokata itselleen mieleisensä asiakkuuden. Tuote koostuu osista, joista asiakas valitsee itselleen sopivan palvelukokonaisuuden. Näin kukaan ei tunne maksavansa turhasta. Jos esimerkiksi haluaa käydä vain



kuntosalilla, voi ottaa vain kuntosalin sisältävän kortin. Asiakkuuksien kesto on yhdestä kuukaudesta eteenpäin. Pidempiaikaisia sopimuksia tehdään joko kahdeksi vuodeksi, tai toistaiseksi voimassa olevaksi, jossa on vuoden peruskausi, jonka täytyy täyttyä, jotta asiakas on oikeutettu sopimukseen tarjoamaan määräaikaialennukseen. Varsinaisen asiakkuuden lisäksi asiakas voi valita itselleen lisäpalveluja, kuten Personal Trainer -tapaamisia tai ravintoneuvontaa. Forever Joensuulla on myös käytössään seniori-asiakkuus eläkeläisille ja omat kertakorttinsa senioreiden tunneille. Myös lasten tunneille on omat korttinsa. Ero tässä entiseen jäsenyysmalliin on se, että asiakas voi olla klubin jäsen ilman, että hän tekee esimerkiksi vuoden sopimuksen. Asiakas voi tehdä sopimuksen erikseen pelkästä jäsenyydestä, eli vuosittaisella jäsenmaksulla hän saa käyttöönsä nettivaraustunnukset ja oikeuden ostaa esimerkiksi kymmenen kerran kortteja edullisempaan hintaan. Kaikki edellä mainitut sopimukset tehdään kirjallisena, ja niistä jää kopiot asiakkaalle sekä yrityksen arkistoihin.

Yritysten kanssa sopimukset tehdään kunkin yrityksen kohdalla yksilöllisesti. Yrityssopimuksissa sovitaan, kuinka paljon yritys tukee työntekijöidensä liikuntaa. Yritykset voivat jäsenyyksien lisäksi sopia tuesta myös kertakorttien osalta. Yrittäjä itse hoitaa kaikki yritysten kanssa tehtävät sopimukset. (Laadun Portaat 2008.)

Yksityisasiakkaiden kanssa tehtävistä sopimuksista vastaa pääasiassa kuntosuunnittelija Saara Korkeakoski, mutta myös itse yrittäjä ja vastaanoton henkilökunta voivat tarpeen tullen tehdä sopimuksia. Sopimusta tehdessä kaikki sopimuskohdat käydään läpi ja varmistetaan, ettei asiakkaalle jää mikään kohta epäselväksi. Sopimukset vahvistetaan allekirjoituksilla ja alle 18-vuotiaiden kohdalla sopimuksen allekirjoittaa huoltaja.

Vuosien aikana kuntokeskusyrityksillä on ollut kädenvääntöä viranomaisten kanssa kuluttajansuoja-asioista, koska sopimusten kanssa on jossain keskuksissa ollut epäselvyyttä. Jos asiakas tekee sopimuksen pidemmäksi aikaa, on hän oikeutettu määräaikaialennukseen, eli niin sanottuun jäsenhintaan. Kuntokeskus Kaisla Oy:ssä sopimuksen voi purkaa myös kesken sopimuskauden, mikä ei ole kilpailijoiden kohdalla usein mahdollista, mutta siinä tapauksessa

määräaikaialennus menetetään. Lisäksi Kuntokeskus Kaisla Oy:n asiakkuuden jatkuvat automaattisesti toistaiseksi voimassa olevina sopimuksina, ellei ole tehnyt kahden vuoden määräaikaista sopimusta, eli asiakas pystyy irtisanomaan sopimuksen missä vaiheessa tahansa peruskauden jälkeen kuukauden irtisanomisajalla ilman ylimääräisiä maksuja. Tämä on myös joustavampi sopimustapa kuin kilpailijoilla, joilla sopimus jatkuu aina vuoden jaksoissa ja asiakkaan täytyy olla tarkkana, että irtisanoa asiakkuuden oikeaan aikaan, jos ei halua jatkaa vuotta eteenpäin. Kilpailijoiden sopimuksia ei välttämättä myöskään pysty usein purkamaan kesken sopimuskautta.

Kaikki muutokset, kuten keskeytykset ja irtisanoutumiset, kirjataan asiakasrekisteriin. Etenkin irtisanoutuminen vaaditaan asiakkaalta kirjallisen, että molemmille osapuolille jää kirjallinen todiste irtisanoutumisesta. Irtisanoutuminen tapahtuu asiakkaan toimesta, mutta harvoissa tapauksissa myös yritys voi irtisanoa asiakkaan maksamattomien laskujen vuoksi. (Laadun Portaati 2008.)

## **7.6 Asiakkaiden tarpeiden huomioiminen**

Nykyisin käytössä oleva Oma kunto -tuote huomioi asiakkaan tarpeet, koska jokainen voi itse muokata haluamansa palvelukokonaisuuden. Asiakkuuksista ei anneta alennuksia, mutta erilaiset kampanjat voivat tuoda tiettyjä etuuksia sopimuksen tekovaiheessa. Jos asiakkaalle aiheutuu vahinkoa yrityksen työntekijän pätemättömyyden vuoksi, yritys tarjoaa hyvitystä asiakkaalle.

Asiakkaiden mahdollisia tulevia tarpeita selvitetään jo edellä mainituilla asiakastytytävyysskyselyillä, sekä asiakkailta muuten suoraan saadulla palautteella. Lisäksi yrityksessä seurataan jatkuvasti maailmalla olevia liikuntatrendejä ja tutkitaan mahdollisuuksia hyödyntää niitä yrityksen toiminnassa.

Vertailua kilpailijoihin tehdään pääsääntöisesti Internet-sivuja seuraamalla. Internet-sivuilla olevista ryhmäliikuntatuntikalentereista voidaan päätellä jonkin verran myös asiakasmääriä, sillä mitä enemmän on asiakkaita, sitä enemmän yleensä tarvitaan myös tunteja. Lisäksi kilpailijoista saadaan tietoa puskaradion

kautta ja jos kilpailijoiden asiakkaat siirtyvät liikkumaan Kuntokeskus Kaisla Oy:öön koska ovat tyytymättömiä kilpailijan toimintaan. Hintatasoa vertaillen Kuntokeskus Kaisla Oy:n hinnat ovat samalla tasolla kuin ydinkilpailijoilla, joten tämä ei ole ollut yleensä syynä asiakkaiden siirtymisessä kuntokeskuksesta toiseen. (Fitness & Aerobic Club, Viilinki.)

## **7.7 Asiakkaiden turvallisuus**

Henkilökunta koostuu koulutetuista liikunta-alan ammattilaisista. Heidän tehtävänsä on huolehtia, että asiakkaat liikkuvat oikein ja suorittavat liikkeet turvallisesti. Yrittäjä Birgitta Pöllänen kertoo yrityksen noudattava EU-direktiiviä, joka määrää kuntosalilaitteiden turvallisen välimatkan. (Pöllänen 2012.)

Vuoden 2012 alusta kuntokeskuksilla on oltava kuluttajanturvallisuuslain mukainen turvallisuusasiakirja. Uusilla yrittäjillä se on oltava käytössä välittömästi ja vanhoilla yrityksillä puolen vuoden sisällä. Joensuussa kuntosaliyrittäjät ovat ottaneet turvallisuusasiakirjan käyttöön vaihtelevasti, osalla yrityksistä se on jo käytössä, osalla ei. (Karjalainen 2012.) Kuntokeskus Kaisla Oy:ssä asiakirja ei ole vielä tehty. Lain tarkoituksena on varmistaa kulutustavaroiden ja kuluttajapalveluiden turvallisuus, ennaltaehkäistä niistä aiheutuvia vaaroja, poistaa ilmenneet vaarat, turvata korkealaatuinen kuluttajaturvallisuusvalvonta ja parantaa toiminnanharjoittajien toimintaedellytyksiä. (920/2011 § 10). Turvallisuusasiakirjassa on suunnitelma vaarojen ja riskien hallintaan, sekä tiedottaminen niistä palvelussa mukana olevilla. Suunnitelmassa on huomioitava palvelun luonne ja toiminnan laajuus. (920/2011 § 7.)

## **7.8 Kehitysehdotukset**

Asiakaspalautteen antamista voisi helpottaa. Pukuhuoneisiin voisi laittaa asiakaspalautelaatikot, jolloin palautteen antaminen on helppoa ja asiakas voi tuntea palautteen antamisen turvallisemmaksi, kun palautelaatikot ovat hieman sivussa, eikä suoraan vastaanotossa henkilökunnan nähtävissä. Näin palautetta

voidaan saada aktiivisesti ja myös niiltä asiakkailta, joilla ei ole varsinaista sopimusta yrityksen kanssa, vaan he käyvät kertakorteilla.

Tilojen laajennuksen yhteydessä ilmoitustaulu poistettiin remontin tieltä, joten nyt voidaan tutkia mahdollisuuksia tuoda tämä takaisin. Yrityksen vastaanottotiloihin on tulossa infotelevisio, jossa tulee pyörimään ajankohtaiset tiedotteet. Mutta silti ilmoitustaululle voi olla käyttöä, koska jos infotelevisiossa pyöriviä tiedotteita on paljon, asiakkaat eivät välttämättä malta lukea kaikkia. Ilmoitustaululla kaikki tiedotteet olisivat heti näkyvissä.

Tiedottamisen parantamista voidaan muutenkin miettiä. Miten saadaan asiakkaat tavoitettua mahdollisimman hyvin. Sosiaalisessa mediassa on mahdollisia tavoittaa asiakkaita esimerkiksi Twitterissä Facebookin lisäksi. Jäsenkirjeen lähettäminen postitse olisi varmin tapa tavoittaa asiakkaat, mutta tämä on kallista, joten sitä tehdään vain tärkeimmissä tiedotteissa. Yksi mahdollisuus on lähettää jäsenkirje sähköpostitse tasaisin väliajoin. Tämä olisi edullisempi vaihtoehto, mutta ei välttämättä tavoita kaikkia asiakkaita, koska kaikkien sähköpostiosoitteet eivät ole yrityksen tiedossa.

Yli 40-vuotiaat asiakkaat ovat pienin asiakasryhmä, joten tämä olisi potentiaallinen kasvava asiakasryhmä. Tälle ikäluokalle voisi suunnitella oma kampanja, joka ottaa huomioon ikäryhmän tarpeet.

Miesten osuutta asiakkaissa voisi myös yrittää kasvattaa. Tuntivalikoimaan voisi kehittää enemmän miehille suunnattuja tunteja ja muutenkin yrittää painottaa, että ryhmäliikunta sopii myös miehille. Toinen asiakasryhmä, johon tulisi panostaa hieman enemmän, on fysioterapia-asiakkaat. Suuri osa fysioterapia-asiakkaista käyttää vain fysioterapiapalveluita, joten heidän kohdallaan voisi yrittää saada lisämyyntiä esimerkiksi kuntosalikorteista.

Yritykseen on tehtävä kuluttajaturvaturvallisuuslain mukainen turvallisuusasiakirja. Asiakirja on tehtävä 30.6.2012 mennessä.

## **8 Tiedot ja niiden hyödyntäminen**

### **8.1 Tietojen hankinta & käyttö**

Yritys kerää asiakkailta tarvittavat tiedot, jotka tallennetaan asiakastietojärjestelmään. Myös henkilökunnan tarpeelliset tiedot on tallennettu järjestelmään. Kaikki liikeviestinnän viestit säilytetään sähköpostissa tai tallennetaan tiedostoina muistiin mahdollista myöhempää tarvetta varten. Tärkeimpiä tietoja yhteydenpidon kannalta ovat asiakkaiden yhteystiedot. Asiakastietojärjestelmänä on käytössä Polar Club Management -järjestelmä, joka on räätälöity CMS-ketjun kuntosaleja varten. Järjestelmä mahdollistaa myös massaviestinnän niin henkilökunnalle, kuin asiakkaillekin. Järjestelmään tallentuu automaattisesti kaikki kävijätiedot ja lisäksi siihen syötetään päivittäin maksutiedot. Ohjelmisto on kuitenkin varsin jäykkä ja vaatii aina ihmisen työtä toimiakseen luotettavasti muun muassa laskutuksen osalta. Jäykkyydestään huolimatta järjestelmä on monipuolinen, koska myös Personal Trainerit pystyvät kirjaamaan siihen omia muistiinpanoja asiakkaiden kohdalle ja pitämään yllä omaa kalenteria. (Laadun Portaati 2008.)

### **8.2 Tietojen arviointi ja parantaminen**

Tietojärjestelmän keräämiin tietoihin suhtaudutaan varauksella, varsinkin asioissa joissa voi olla inhimillisiä vaikuttimia. (Laadun Portaati 2008). Lisäksi yhteystietojen päivittäminen on asiakkaan omalla vastuulla, joten yrityksen henkilökunta ei voi olla täysin varma tietojen oikeellisuudesta.

### **8.3 Asiakirjojen laadinta & niiden muutokset**

Asiakirjat laatii pääasiallisesti yrittäjä. CMS-ketjulla on valmiit sopimuspohjat, jotka ovat käytössä kaikilla saleilla ja näitä myös käytetään Forever Joensuussa yksityisasiakkaiden kanssa tehtävien sopimusten teossa. Näitä sopimuksia, jot-

ka koskevat liikuntapalveluiden käyttämistä täyttävät yrittäjän lisäksi kuntoneuvoja sekä Personal Trainerit tehdessään sopimuksia mahdollisista lisäpalveluista. Muutokset sopimukseen kulkevat myös pääasiassa samojen henkilöiden kautta, mutta sopimuksen irtisanomisen voi hoitaa kuka tahansa henkilökunnasta. Asiakirjat voivat sisältää asiakkaiden henkilötietoja, joten koko henkilökuntaa koskee vaitiolovelvollisuus. Kaikkiin asiakirjoihin otetaan asianomaisten allekirjoitus ja ne säilytetään mahdollista jatkotarvetta varten yrittäjän kotona.

Asiakirjat säilytetään niiden voimassaolon päättymisen jälkeen noin vuoden ajan, jonka jälkeen ne hävitetään. Mikäli asiakirjoissa on epäselvyyksiä, tai esimerkiksi irtisanoutuneella asiakkaalla liikuntamaksut maksamatta, kaikki asiakirjat säilytetään tarvittavan ajan.

#### **8.4 Turvallisuusjärjestelmän dokumentointi**

Yrityksessä on omaisuutta vaarantavien väärinkäytösten selvittämiseksi tallentava videovalvonta kaikilla uloskäynneillä. Tallentavan videovalvonnan dokumentointi säilytetään teoriassa kaksi viikkoa järjestelmän kovalevyllä. Tallentavan valvonnan nauhaa ovat oikeutettuja katsomaan yrittäjä ja tarvittaessa poliisi. Ainoastaan yrittäjällä on tunnukset tietokoneeseen jolta nauha voidaan katsoa. Murto- ja paloilmaisimet toimivat samassa piirissä ja toimivat aktiivisesti varajärjestelmillä sähkökatkojen ja muiden käyttökatkosten aikana. Murto- ja palovaroitussjärjestelmien huollot on ulkoistettu Joensuun Lukituspiste Oy:lle. Yrityksen tietokoneiden huollosta ja tietoturvasta vastaa Concept10 Oy. (Laudun Portaati 2008.)

#### **8.5 Tietojen vertailu kilpailijoihin**

Yrityksen osaamista pyritään usein kehittämään benchmarking-toiminnalla, jolla tarkoitetaan yrityksen omien toimintatapojen ja suoritusten vertaamista vastaavien yritysten keinoihin ja toimintamalleihin. Benchmarking-toiminnalla pyritään hakemaan parempia toimintatapoja huolellisen analysoinnin kautta.

Kilpailijoiden tietoja ja käytäntöjä ei varsinaisesti seurata, mutta yleisesti seurataan alan kehitystä. (Laadun Portaat 2008). Aktiivisesti seurataan sopimuskäytäntöjen kehittymistä, koska myös mediassa on ollut puhetta poikkeavista sopimuskäytännöistä.

## **8.6 Kehitysehdotukset**

Asiakirjojen arkistointia voisi selkeyttää. Tällä hetkellä asiakirjat ovat osittain epäjärjestyksessä, joten tarvittavan asiakirjan löytymiseen voi kulua aikaa.

Asiakirjat voisi myös siirtää jossain määrin sähköiseen muotoon esimerkiksi skannaamalla ne tietokoneelle, jolloin arkistointi ei vaadi konkreettisesti niin paljon tilaa. Lisäksi varmuuskopioinnit näitä tasaisin väliajoin.

Yrityksessä voisi tutkia mahdollisuuksia ottaa käyttöön jokin toinen asiakastietojärjestelmä. Nykyisen järjestelmän jäykkyyden vuoksi tietojen löytäminen, muokkaaminen ja hyödyntäminen voi olla hankalaa.

Myös vaihtoehtoisen laskutusjärjestelmän käyttöönottamista voisi harkita. Tällä hetkellä laskutus tehdään asiakastietojärjestelmän kautta, joka on laskutuksessa vielä jäykempi ja virheiden korjaaminen on hankalaa.

## **9 Henkilöstö**

Esimiehen on huolehdittava, että organisaatiossa on oikea määrä ammattitaitoista henkilöstöä oikeissa työtehtävissä. Palveluyrityksessä oikean henkilöstömäärän määrittäminen voi olla hankalaa, koska palvelutuotanto riippuu asiakkaista ja voi olla sesonkiluoteista. Palvelualoilla onkin lisääntynyt osa-aikaisen työvoiman käyttö. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1999, 44.)

Laadun takana ovat inhimilliset tekijät, eli ihmiset valvovat laatua. Johdon on huolehdittava, että sillä on hyvä henkilöstö, sillä paras laadun tae on motivoitunut, koulutettu ja työnsä osaava henkilöstö. Henkilöstölle on annettava kiitosta jatkuvasti, että motivaatio säilyy. Laatu syntyy yhteistyön tuloksena ja henkilöstö on saatava mukaan laatuajatteluun. (Lecklin 2002, 235 - 236.)

Kuntokeskus Kaisla Oy:ssä työskentelee yrittäjä Birgitta Pölläsen lisäksi seitsemän vakituista kokopäiväistä työntekijää, kolme osa-aikaista tuntiohjaajaa ja kolme henkilöä omilla toiminimillään, joista kaksi ohjaavat ryhmäliikuntaa ja yksi on urheiluhieroja. Vakituista henkilöstöstä kolme on fysioterapeutteja, yksi liikunnanohjaaja AMK, asiakaspalvelija, kuntoneuvoja, sekä yksi toimistotyöntekijä, joka hoitaa muun muassa laskutusta. Asiakaspalvelija, yrittäjä ja kuntoneuvoja työskentelevät vaihdellen myös vastaanotossa.

Yrityksessä työskentelee yrittäjän tytär ja poika, sekä aviomies on tiiviisti mukana toiminnassa, koska hänen osittain omistama yrityksensä omistaa 60 prosenttia yrityksestä, joten voidaan jo puhua perheyrityksestä. Perheyritys yleensä käsitetään pieneksi tai keskisuureksi yritykseksi, mutta se voi olla myös suuryritys. Perheyrityksessä tyypillistä, että useampi perheenjäsen antaa työpanoksensa yrityksen käyttöön, jolloin usein koko perheen toimeentulo on yrityksen varassa. Perheyritys pyritään aina siirtämään seuraaville sukupolville. ”Se on paljon enemmän kuin toimeentulon lähde, se on elämänmuoto, joka vie koko perheen ajan ja määrää elämänrytmin.” (Heinonen & Paasio 1993, 8, 10.)

Kuntokeskus Kaisla Oy:n hallitukseen kuuluu kolme jäsentä: Birgitta ja Jarmo Pöllänen sekä Esa Huttunen. Yrityksen sisällä vastuualueita on jaettu ohjaajien kesken, esimerkiksi fysioterapeutti Anna-Leena Toivanen vastaa Fustra Personal Trainerien sekä Personal Trainereista toiminnasta, Päivi Kyllönen Xtravaganzan toiminnasta ja Saara Korkeakoski asiakastapaamisista ja jäsenneuvotteluista.

Jokaisen henkilöstön kuuluvan on osattava niin sanotut perusasiat, kuten toiminta vastaanotossa ja varausjärjestelmän käyttö, koska myös ohjaajilla voi olla asiakkaita vastaanoton aukioloaikojen ulkopuolella ja heidän on pystyttävä pal-



velemaan asiakkaita itsenäisesti myös tuon ajan ulkopuolella. Vastaanoton ollessa auki, siinä työskentelee yksi henkilö ja lisäksi kuntoneuvoja työskentelee vastaanotossa, jos hänellä ei ole asiakastapaamisia. Kaikki työntekijät huolehtivat omalta osaltaan tilojen siisteydestä, sekä heidät on ohjeistettu esimerkiksi keräämään mahdolliset roskat, että tilat säilyvät viihtyisinä.

Les Mills -ohjaajien on suoritettava ohjaamansa tunnin peruskoulutus hyväksytysti läpi ja saatava lisenssi kolmen kuukauden sisällä koulutuksen suorittamisesta. Lisenssin saaminen tarkoittaa käytännössä sitä, että ohjaajan tunti videoidaan ja lähetetään arvioitavaksi Les Millsin pääkouluttajille, joka katsoo, ohjaako ohjaaja tunnin vaatimusten mukaan. Ohjaajan on videoitava tunti niin monta kertaa kunnes hän saa lisenssin hyväksytysti läpi. Tarvittaessa ohjaajan on käytävä lisäkoulutuksessa. Jatkossa ohjaajan on osallistuttava jatkokoulutuksiin, aloittelevan ohjaajan vähintään kaksi kertaa vuodessa ja kokeneemman ohjaajan kerran vuodessa. Jatkokoulutuksia järjestetään aina uuden ohjelman tullessa, eli noin kolmen kuukauden välein. Pilates-ohjaaja käy Sportius Pilates-peruskoulutuksen ja tietyn ajan päästä tähän kuuluvan jatkokoulutuksen. Sisäpyöräilyn ohjauskoulutukseen on lähetetty pari ohjaajaa, jotka sitten jakoivat saamansa tiedon muiden sisäpyöräohjaajien kanssa.

Myös Fustra®-ohjaajien on käytävä oma koulutuksensa. Niin sanotuilla normaaleille Personal Trainereilla ammattitaito on tullut oman ammatillisen koulutuksen, esimerkiksi fysioterapian, kautta. Lisäksi kaikki ohjaajat harjoittelevat aktiivisesti itse kuntosalilla.

Henkilöstön on hyvä osata suomenkielen lisäksi englantia, sillä asiakaskunnassa on joitakin ulkomaalaisia vaihto-opiskelijoita. Venäjän kielen osaamisesta olisi hyötyä, mutta yleensä venäläiset asiakkaat osaavat suomea tai myös englannin avulla pystytään kommunikoimaan. Henkilöstön vaihtuvuus on ollut vähäistä, vain kolme työntekijää on lähtenyt pois, joista kaksi paikkakunnalta muuttoon ja kolmas opiskelujen vuoksi.

## 9.1 Turvallisuus

Kuntokeskus Kaisla Oy:n työntekijät ovat käyneet liikunta-alan koulutuksen, jonka pohjalta heidän tulee tietää työhön liittyvät turvallisuus-, terveys- ja ergonomiset tekijät. Henkilöstölle opastetaan myös perehdyttämisympäristössä mahdollisia riskejä ovat liukastumiset, tavaroiden kantelut ja siirtelyt sekä laitteiden väärinkäyttö. Turvallisuuteen liittyviä mahdollisia riskejä ovat varkauudet, vahingonteot ja häiritsevä käyttäytyminen. (Laadun Portaat 2008.)

Yrityksellä ei ole käytössä varsinaista työturvallisuussuunnitelmaa. Kuntokeskus Kaisla Oy:n toiminnan aikana ei ole sattunut työtapaturmia, mikä on myös tulevaisuuden turvallisuustavoite. Yrityksessä hätäuloskäynnit on merkitty selkeästi ja yrityksessä on toimiva paloturvallisuusjärjestelmä sekä murtohälyttimet. Jos turvallisuusriskejä tai muita ongelmia tulee ilmi, niihin puututaan välittömästi, ja ongelmakohdat korjataan. (Laadun Portaat 2008). Yritykseen on lisätty poistumisohjeet näkyville paikoille vaaran, kuten tulipalon, sattuesssa ja henkilökunta opastettu toimimaan näissä tilanteissa. Lisäksi käytäviltä löytyy ensiapupakkaukset ja vaahtosammuttimet.

## 9.2 Perehdyttäminen

Yrittäjä Birgitta Pöllänen haastattelee työnhakijat ja tekee valinnat. Henkilöstöstä valitaan pidempiaikainen työntekijä perehdyttämään uusi henkilö. Uuden työntekijän kanssa käydään perusteellisesti läpi CMS-ketjulta saatu viisikohtainen perehdyttämislomake. Käytännössä asioita harjoitellaan jonkin aikaa tarvittaessa muilta työntekijöiltä apua kysyen. (Laadun Portaat 2008.)

## 9.3 Yrityksen ja henkilöstön osaamistarpeet ja koulutus

Henkilöstön nykyisiä ja tulevia osaamistarpeita voidaan tarkastella yksilö-, ryhmä sekä organisaatiotasolla. Eri näkökulmat tulisi yhdistää, jotta nähdään mihin

suuntaan tulisi kehittyä. Jos yrityksessä osataan huomioida nämä osa-alueet, se on myös valmiimpi toimintaympäristön mahdollisiin muutoksiin. Osaamistarpeiden ennakointi on yksi osa yrityssuunnittelua. Ennakointi on suunnittelun perusta, millä voidaan vastata kysymykseen, mihin suuntaan yritys haluaa kehittyä. Tähän usein liitetään visio, yrityksen tulevaisuuden tahtotila, joka voi olla pohjana osaamistarpeiden suunnittelussa. (Ranki 1999, 40 - 41.)

Osaamistarpeita kartoitetaan asiakaspalautteen perusteella ja seuraamalla kävijämääriä. Näin saadaan tietää tarvitaanko henkilökuntaa kouluttaa lisää johonkin lajiin. Yrityksessä seurataan myös maailmalta tulevia liikuntatrendejä ja näihin koulutetaan tarvittaessa. Myös henkilökunta voi itse esittää toiveita kouluttautumisestaan. Ammattitaitoisen ja kouluttautuneen henkilökunnan riittävän määrän ennakointi on tärkeää. Koulutuksen tavoitteena on saada ammattitaitoisia ohjaajia kaikille eri liikuntamuodoille. (Laadun Portaati 2008.)

Les Mills- ja Pilates-ohjaajat tarvitsevat lisenssit, eli koulutus on suoritettava hyväksytysti läpi ja tuntien laatua pidetään yllä jatkokoulutuksilla, joihin ohjaajien on osallistuttava vähintään kerran vuodessa. Ohjaajat käyvät toistensa tunneilla ja antavat toisilleen palautetta, jonka pohjalta ohjaaja voi kehittää ohjaamistaan. Koulutus koostuu pääasiassa uusien ryhmäliikuntalajien kouluttamisesta ja jatkokoulutuksissa. Yritys kustantaa ohjaajan koulutuksen sillä edellytyksellä, että ohjaaja ohjaa lajia vähintään vuoden. Kouluttaja kerää palautteen koulutuksista ja raportoi näistä myös yrittäjälle. Myös henkilökunta raportoi koulutuksen sisällöstä ja tarpeellisuudesta yrittäjälle. (Laadun Portaati 2008.)

Uusina osaamistarpeina vuoden 2008 jälkeen on tullut fysioterapeuttien ammattitaidon vaatimus, eli yrityksen alettua tarjota fysioterapiapalveluja vuoden 2009 syksystä, on henkilöstössä kehittynyt tarve osaavista fysioterapeuteista. Tähän on tietoisesti keskitytty myös henkilöstön rekrytoinnissa. Yrityksen palvelukseen on palkattu kaksi uutta fysioterapeuttia. Liikunnanohjaajien tarve puolestaan on rinnalla kutistunut, koska omaohjaajatoiminta on muutettu Personal Trainer -lisäpalveluksi, joten kuntosaliohjausta tarvitsevia asiakkaita on vähenevässä määrin.

Kuntokeskus Kaisla Oy on myös tuonut uudenlaisen yksilöohjaustavan Joensuuun nimeltään Fustra®. Fustra®- Personal Trainerit käyvät kyseisen metodi koulutuksen, mutta pohjalle vaaditaan vähintään liikunnanohjaajan ammattitutkintoa, koska ohjaajalla on oltava erittäin hyvä tietämys ihmisen lihaksistosta ja liikunnasta. Yritys on tarjonnut Fustra®-ohjausta noin vuoden ajan ja se on saavuttanut suuren suosion. Tällä hetkellä kaksi fysioterapeuttia toimii Fustra® Personal Trainereina, mutta tarvetta on enemmän.

Lisäksi vuoden 2008 jälkeen Kuntokeskus Kaisla Oy:öön tullut Xtravaganza painonpudotusohjelma tuo omat osaamistarpeensa. Myös Xtravaganza-ohjaajilla tulee olla erittäin hyvä tietämys liikunnasta, sekä erityisesti ruokavaliosta. Tällä hetkellä Xtravaganza-ohjaajia on kaksi, mutta koska Xtravaganza-ohjelmaa ollaan lopettamassa yrityksessä vuoden loppuun Fustra®-metodin tieltä, niin uusia ohjaajia ei tarvita.

#### **9.4 Henkilöstön tyytyväisyys**

Kuntokeskus Kaisla Oy:ssä pyritään pitämään mahdollisimmat usein kehityskeskusteluja henkilöstön kanssa tyytyväisyyttä ja tyytymättömyyttä aiheuttavista asioista, jotta työntekijät rohkenisivat puhumaan mahdollisimman avoimesti. Henkilöstö voi myös ilmaista tyytyväisyytensä tai tyytymättömyytensä suoraan yrittäjälle. Henkilöstökysely pidetään kerran vuodessa, kehityskeskusteluita ja palavereita pidetään molempia 1-2 kertaa vuodessa tarpeen mukaan. Henkilöstökyselyn suorittaa kaikille CMS-ketjun saleille Information Partners Oy, joka kerää vastaukset, analysoi ne klubikohtaisesti ja lähettää kyselyn tuloksista raportin yritykseen. Yrittäjä käsittelee kaiken palautteen, niin kyselyistä kuin kehityskeskusteluista, henkilökunnalta ja mahdolliset ongelmat ratkaistaan nopeasti. Työtyytyväisyyttä tuetaan myös hankkimalla kaikki tarpeelliset välineet työtehtävien hoitamiseksi. Yrityksessä kannustetaan itseohjautuvuuteen ja omaaloitteisuuteen muun muassa kouluttamalla ja hankkimalla kaikki tarvittavat välineet. Yrityksessä jokainen voi tuoda esille omia ideoitaan ja niitä toteutetaan mahdollisuuksien mukaan. (Laadun Portaati 2008.)

Palkkauksella pyritään tukemaan ja vahvistamaan työntekijöiden haluttua käyttäytymistä ja toimintaa yrityksessä. Kuntokeskus Kaisla Oy:ssä palkkauksella ei anneta kenellekään erillistä tunnustusta. Yrityksen kaikki liikuntapalvelut ovat henkilökunnan käytössä työajan ulkopuolella. (Laadun Portaat 2008). Alalla ei ole voimassa olevaa työehtosopimusta. CMS-ketjun yrittäjän ovat luoneet palkkausjärjestelmän, joka on työehtosopimuksen tyyppinen. Siinä palkkaus lähtee määräytymän peruskoulutuksen perusteella ja palkkaan vaikuttavat lisäksi työkokemus, työtehtävät ja mahdolliset ohjaajan omaamat lisenssit. Yrityksessä palkitaan menestyksestä, esimerkiksi asiakastyytyväisyyskyselyissä, pienellä muistamisella tai järjestämällä yhteinen illanvietto.

Kuntokeskus Kaisla Oy on pieni yksikkö, joten reagointi- ja toimintatapoja ja työtehtäviä voidaan muuttaa nopeasti. Henkilökunnan yhteistyö on pienessä yhteisössä tiivistä, kaikki tuntevat toistensa osaamisalueet. Työtavoissa, esim. työajat, voidaan tarpeen mukaan joustaa. Työterveys- ja työturvallisuusasiat on käyty hyvin läpi jokaisen työntekijän perehdytysvaiheessa. (Laadun Portaat 2008.)

## **9.5 Kehitysehdotukset**

Työturvallisuussuunnitelman laatiminen yritykseen. Vaikka turvallisuusasiat ovat henkilöstön tiedossa, olisi hyvä olla olemassa myös kirjallinen dokumentti turvallisuusasioista.

Vaikka yritys käyttää CMS-ketjun yhteistä perehdyttämislomaketta, olisi yrityksellä hyvä olla myös oma yrityskohtainen perehdyttämiskansio. Toiminta on pääpiirteittäin samanlaista kaikilla ketjun salilla, mutta jokaiselle ketjun klubille on kuitenkin muodostunut omat toimintatapansa. Kansiossa voisi olla myös kaikki yrityksen palvelut pääpiirteittäin, jotta uusi työntekijä saisi nopeasti kuvan yrityksen toiminnasta.

Yrityksessä voisi tehdä selkeän osaamistarvekartoituksen vuosittain, jotta nähdään onko henkilökuntaa tarpeeksi ja pystytään ennakoimaan koulutustarve.

Uusia lajeja voi tulla melko nopeastikin, jotka eivät ole suunnitelmassa, niin yrityksellä pitäisi olla mahdollisuus reagoida näihin koulutustarpeisiin nopeasti, minkä voisi myös huomioida suunnitelmassa.

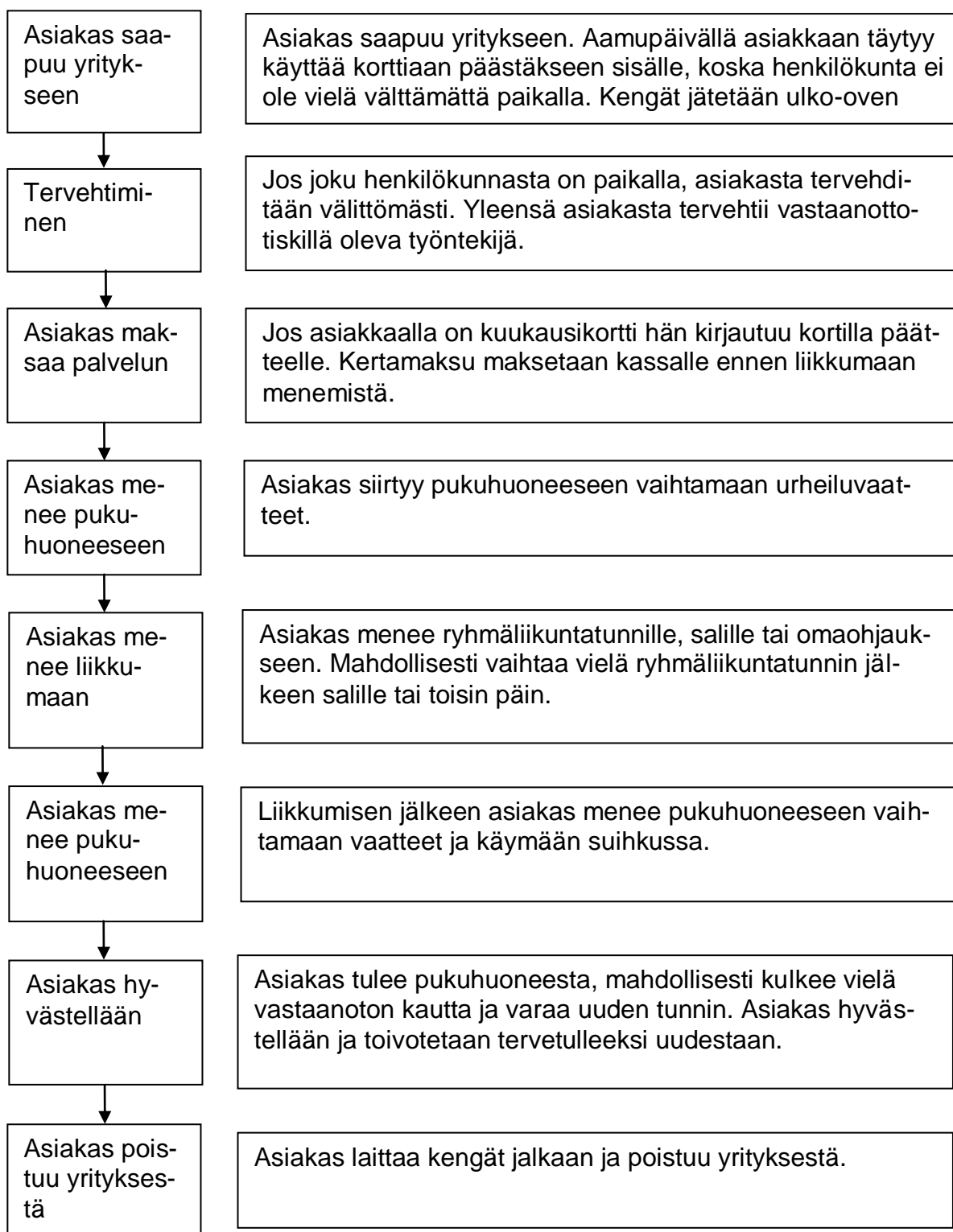
Henkilöstölle tulee luonnollisesti liikuntaa jo työaikana ja henkilöstö voi käyttää yrityksen liikuntapalveluja vapaa-ajallaan rajoituksetta, mikä lisää henkilöstön työssä jaksamista. Lisäksi henkilöstölle voisi tarjota virkistysmahdollisuuksia erilaisten TYKY-seteleiden kautta, joilla henkilöstö voi vapaa-ajallaan käydä esimerkiksi elokuvissa.

Ensiapukoulutuksen järjestäminen henkilökunnalle. Suurin osa henkilökunnasta on liikunta-alan ammattilaisia, mutta kaikki eivät välttämättä osaa toimia hätätilanteessa. Henkilökunnalle voisi järjestää Suomen Punaisen ristin ensiapu 1 ja 2 -kurssit.

## **10 Prosessien hallinta**

### **10.1 Prosessit**

Yrityksen ydinprosessi (kaavio 1) on liikuntapalvelujen tuottaminen asiakkaille. Pääpiirteittäin prosessi tapahtuu siten, että asiakas saapuu yritykseen, hoitaa maksun, käyttää jotakin palvelua ja poistuu tämän jälkeen. Ydinprosessi vie aikaa asiakaskohtaisesti aikaa noin 1,5 tuntia. Tämä koostuu yhden tunnin mittaisesta ryhmäliikuntatunnista ja vaatteiden vaihdosta sekä muista toimenpiteistä. Yleensä asiakkaat käyttävät myös tunnin kuntosaliharjoitteluun. (Laadun Portaat 2008.)

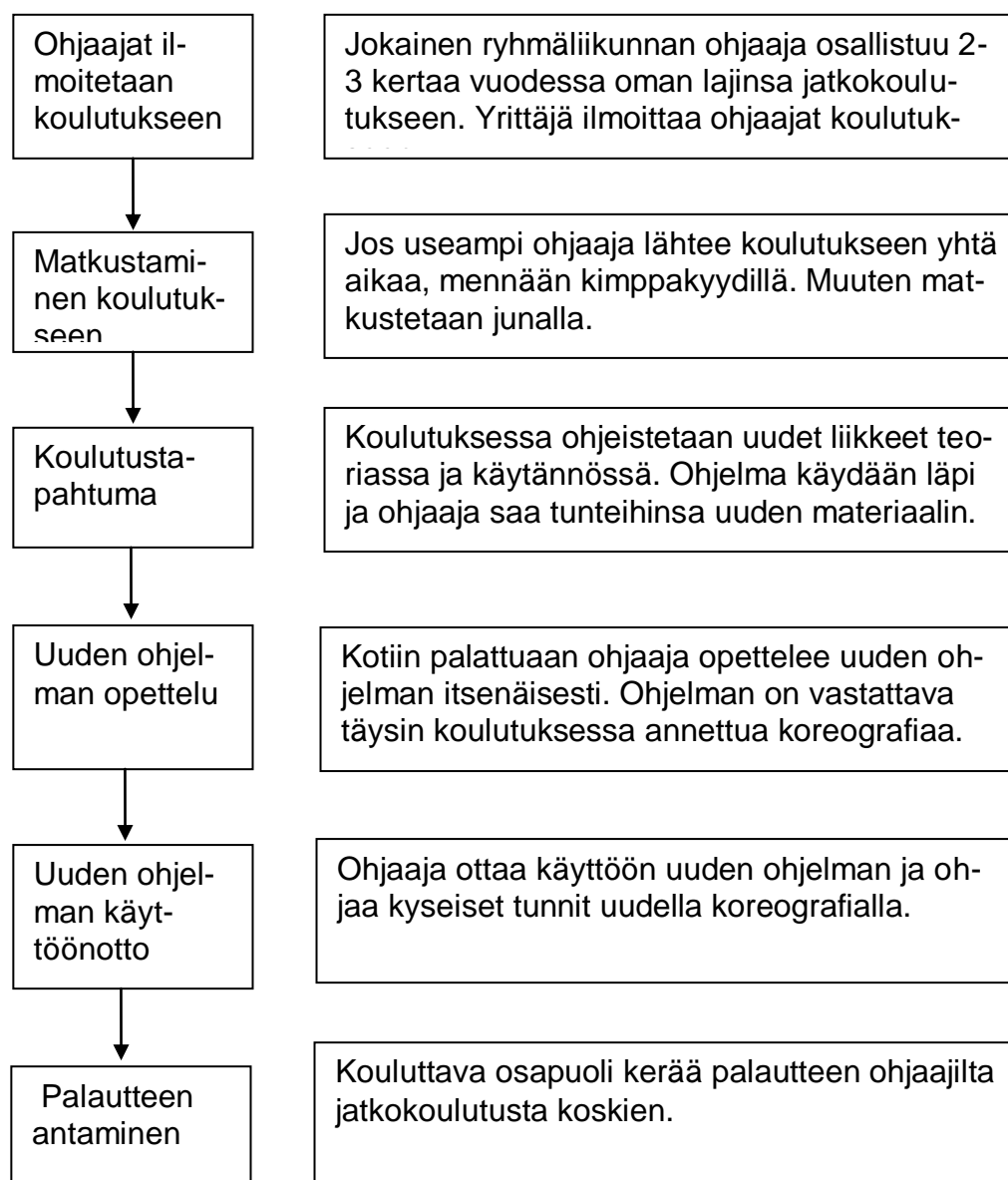


Kaavio 1. Ydinprosessi.

Tärkeimmät tukiprosessit ovat ohjaajien koulutus, talouslaskenta, kiinteistöhuolto, laskutus ja yritysasiakkaiden maksusuoritusten kirjaus. Yritysasiakkaiden maksusuoritukset kirjataan siten, että kävijä merkitsee kansioon nimensä työpaikkansa kohdalle aina käyntinsä yhteydessä. Jakson päättyessä lasketaan käynneistä koostuva summa, tehdään lasku ja lähetetään se laskutettavalle yritykselle. (Laadun Portaati 2008.)

Ryhmäliikunnan ohjaajat käyvät jatkokoulutuksessa neljännesvuosittain (kaavio 2). Koulutuksessa saatu uusi tieto otetaan käyttöön mahdollisimman nopeasti. Ohjaajille on kuitenkin varattu koulutusta varten yksi päivä ja tämä sisältää koulutuksen lisäksi myös matkaan vievän ajan, riippuen matkan pituudesta. Ennen jatkokoulutuksia peruskoulutus tulee olla suoritettu kouluttavan osapuolen ohjaajan hyväksymänä, suorituksesta saadaan aina myös todistus. Uudet työntekijät järjestävät näytetunnin ennen varsinaisen työskentelyn aloittamista yrityksen palveluksessa. Ohjaajan ilmoittamisesta koulutukseen huolehtii yrittäjä. (Laadun Portaati 2008.)





Kaavio 2. Koulutusprosessi.

Talouselääkennan osalta yrityksessä kirjataan kassatapahtumat ja ne toimitetaan kunkin kuukauden lopussa tilitoimistoon, josta toimitetaan raportti yrittäjälle 2-7 päivän kuluessa. Yrityksen palveluksessa työskentelee siivoaja, joka huolehtii tilojen siisteydestä aamuisin, kiinteistöhuolto, Karsikon Talohuolto Oy, hoitaa talviaikaan lumityöt. (Laadun Portaati 2008.)

## 10.2 Yhteistyöprosessit

Kuntokeskus Kaisla Oy:llä on franchising-lisenssi CMS-ketjun kanssa. Tämä näkyy toiminnassa esimerkiksi siten, että CMS-ketjulta on saatu valmis konsepti yrityksen värimaailmaan ja osa kampanjoista tulee valmiina yrityksen käyttöön. Tavarantoimittajia ei yrityksellä ole paljon, koska oheistuotteiden myynti on vähäistä ja laitteiden käyttöikä on 5-10 vuotta. Kuntokeskus Kaisla Oy on toimintansa aloitettuaan kokeillut eri tavarantoimittajia. Tavarantoimittajat on valittu sillä perusteella, mitkä ovat osoittautuneet luotettavaksi ja minkä tuotteet laadukkaiksi ja asiakkaille sopiviksi. (Laadun Portaat 2008.)

## 10.3 Prosessien laatu ja mittarit

Asiakkailta saatu palaute toimii prosessien mittarina. Toteutuneista asiakastyytyväisyyskyselyistä saatu palaute kootaan ja ehdotusten mukaisesti toimintatapoja muutetaan tai kokeillaan esimerkiksi uusia ryhmäliikuntalajeja. Yrittäjän tekemä koonti palautteesta käydään läpi henkilökunnan kanssa yhteisissä palaverissa tai henkilökohtaisesti kunkin asiaan liittyvän työntekijän kanssa. Perehdyttämisvaiheessa korostetaan tasalaatuisia palvelua. Myös ryhmäliikuntatunneilla osallistujamäärät toimivat asiakastyytyväisyyden mittarina. Mikäli määrät eivät ylitä tavoitetasoa, tai tunneilla enemmän halukkaita kuin mahdollista, tuntien viikkomäärää muutetaan tai paikkaa vaihdetaan. Henkilökunta pystyy vaikuttamaan toimintatapojen muutoksiin esimerkiksi uusien ryhmäliikuntalajien osalta. Asiakkaiden esittämiä toiveita kuunnellaan ja niitä pyritään toteuttamaan mahdollisuuksien mukaan, näin toimitaan myös oheistuotteiden osalta. Toinen tärkeä mittari ryhmäliikunnan osalta on ohjaajien koulutuksen tulokset, uutta tietoa ja uusia toimintatapoja on löytynyt. (Laadun Portaat 2008.)

Palvelujen tasalaatuisuus taataan siten, että ryhmäliikuntaohjaajat käyvät säännöllisesti toistensa ohjaamalla tunneilla ja antavat palautetta kokemuksistaan. Kuntosalilaitteet saavat myös Fysioline Oy:n puolelta todistuksen, että ovat kunnossa. Epäkuntoiset laitteet poistetaan asiakaskäytöstä tai merkitään selvästi käyttökieltoon. Fysioline Oy:n huoltaja käy korjaamassa laitteen ja varmistaa että laite toimii asianmukaisesti, ennen kuin se otetaan asiakaskäyttöön.

Kaikki laitteet tarkastetaan vuosittain ja huolletaan tarvittaessa. Tuotetoimittajat osallistuvat palvelun kehittämiseen esittelemällä tuotteita yrittäjälle, joka mahdollisesti hankkii laitteet, mikäli laite koetaan yrityksen toiminnan ja asiakastyytyväisyyden kannalta tarpeelliseksi. Myös ryhmäliikuntatunneilla käytettävät välineet tarkastetaan tasaisin väliajoin ja asiakkaita opastetaan niiden turvallisessa käytössä. (Laadun Portaat 2008.)

Laskutuksen mittarina toimii suoritusten maksaminen, tilitoimisto pitää yrittäjän ajan tasalla tulevista suorituksista, jolloin mitään yllättävää ei pääse tapahtumaan. (Laadun Portaat 2008.)

## **11 Toiminnan tulokset**

Yritys tarvitsee hyvin monipuolista tietoa tehokkaan päätöksenteon tueksi. Käytettävien mittareiden onkin oltava sellaisia, että niistä saa tietoa päätöksenteon tueksi. Tietojen hyödyntäminen päätöksenteossa voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen: tietojen eli mittaustulosten tuottaminen, tietojen hyväksikäyttö päätöksenteossa ja päätös, jolla on seuraukset. Näiden vaiheiden perusteella voidaan todeta, että yrityksen menestyminen pitkällä aikavälillä riippuu tiedon saamisesta ja sen hyödyntämisestä. (Laitinen 1998, 119 - 120.)

Mittareihin liitetään viisi ominaisuutta, että mittaustulokset ovat päteviä. Ominaisuudet ovat relevanttius, edullisuus, validiteetti, reliabiliteetti ja uskottavuus. Relevanttiudella eli oleellisuudella tarkoitetaan sitä, että mittarilla on oltava oleellinen merkitys päätöksenteossa. Edullisuudella tarkoitetaan, että mittari tulee olla edullisesti tuotettavissa, eli se ei saa vaatia liikaa uhrauksia hyötyyn nähden. Mittarin on oltava validi, eli sen on tuotettava oikeellista tietoa. Reliabiliteetilla tarkoitetaan sitä, että mittarin on oltava riittävän tarkka. Lisäksi mittarin on oltava uskottava, että päätöksentekijät voivat luottaa siihen. (Laitinen 2000, 120 – 121, 127, 129, 131, 132.)

### 11.1 Talouden tunnusluvut

Tilinpäätöstietoja pystyy lukemaan ilman erilaisten tunnuslukujen laskemista, mutta tunnusluvuilla on kuitenkin merkittävä rooli. Tunnuslukujen avulla yhteismitallistetaan yrityksiä ja voidaan analysoida eri aikoina tehtyjä havaintoja. Suuremman yrityksen suurempi voitto ei siis välttämättä ole parempi. (Leppiniemi & Leppiniemi 2000, 24.)

Yrityksen viimeisin päättynyt tilikausi on 1.4.2010 - 31.3.2011. joten aivan uusimpia lukuja ei ole vielä saatavilla. Viimeisen tilikauden liikevaihto oli noin 772 000 euroa. Liikevaihto on kasvanut tasaisesti toiminnan aloittamisesta noin 30 prosenttia vuodessa, mutta nyt kasvun odotetaan tasaantuvan, koska toiminta on vakiintunut. Viimeisen tilikauden tulos oli 97 200 euroa.

Kannattavuuden mittari on tulos, voitto tai tappio, ja että tätä voidaan suhteuttaa erikokoisiin yrityksiin, voidaan laskea erilaisia mittareita, kuten esimerkiksi voittoprosentti, mikä sopii parhaiten yrityksen sisäisen kehityksen tarkasteluun. (Leppiniemi & Leppiniemi 2000, 180 – 181.) Yrityksen nettotulos on parantunut joka vuosi. Toissa tilikaudella nettotulosprosentti oli 1,1, kun viimeisellä tilikaudella se oli noussut 12,4 prosenttiin. Myös tämä kertoo toiminnan vakiintumisesta investointien jälkeen. Liiketuloksen katsotaan olevan hyvä, kun se on yli 10 prosenttia. (Osuuspankki 2011). Myös omavaraisuusaste on parantunut. Toissa tilikaudella se oli vielä -6 prosenttia, mutta noussut sieltä viime tilikaudella 10,1 prosenttiin. Tämä on edelleen heikolla tasolla, koska se on alle 20 prosenttia, mutta se on parantunut joka vuosi ja sen myös odotetaan parantuvat tulevaisuudessa. (Osuuspankki 2011).

Yrityksen maksuvalmiudesta kertoo quick ratio -tunnusluku, jossa rahoitusosuus suhteutetaan lyhytaikaiseen vieraaseen pääomaan. (Leppiniemi & Leppiniemi 2000, 201). Kuntokeskus Kaisla Oy:n quick ratio -tunnusluku oli viimeisellä tilikaudella 0,7, joten se alkaa olla kohonnut hyvän tasolle, joka alaraja on 1. (Osuuspankki 2011). Myös tämä luku on parantunut vuosi vuodelta.

## 11.2 Asiakkaiden tyytyväisyyttä kuvaavat tunnusluvut

Kuntokeskus Kaisla Oy:n asiakkaiden tyytyväisyyttä kuvaa parhaiten asiakas-tyytyväisyyskyselyjen tulokset, joista on edellä jo mainittu. Kyselyitä toteutetaan kolme kertaa vuodessa. Kyselyssä asiakkaat pisteyttävät yrityksen palvelut asteikolla 1 - 5. Kyselyitä tekevä Information Partners Oy analyysi tulokset ja niitä vertaillaan saleittain. Kuntokeskus Kaisla Oy on sijoittunut kaikissa tehdyissä kyselyissä kolmen parhaan joukkoon, joten asiakastyytyväisyyden voidaan todeta olevan erittäin hyvä Suomen CMS-ketjun salien keskinäisessä vertailussa.

Seuraamalla myös kävijätilastoja, jotka tallentuvat yrityksen käyttämään Polar Club Management -järjestelmään saadaan myös tietoa tyytyväisyydestä lajikohtaisesti. Eli mitkä ryhmäliikuntatunnit keräävät osallistujia ja mitkä ovat tyhjillään, siis mihin tunteihin asiakkaat ovat tyytyväisiä. Jos tunti ei kerää osallistujia, selvitetään asiakkaiden tyytymättömyyden syy kyseiseen tuntiin. (Laadun Portaat 2008.)

Asiakkaiden tyytyväisyyttä arvioidaan lisäksi irtisanoutumisten perusteella ja asiakkuuksien kestolla. Jokaiselta asiakkaalta kysytään irtisanoutumisen syy ja kaikki tiedot tallennetaan Polar Club Management -asiakastietojärjestelmään, joka muodostaa automaattisesti raportin irtisanoutumisista. Vuonna 2011 irtisanoutumisen pääsyyt olivat ”en käytä klubia tarpeeksi”, ”muutto” tai ”muu syy”.

Asiakastyytyväisyyden tunnusluvut ovat olleet erittäin hyvät nähden omiin tavoitteisiin. Vertailua on tehty muiden Suomen CMS-ketjun klubien kesken ja tehdyn vertailun perusteella voidaan olla tuloksiin erittäin tyytyväisiä, koska Kuntokeskus Kaisla Oy on sijoittunut tutkimuksissa kärkijoukkoon. Kilpailijoihin vertailua tehdään seuraamalla kilpailijoiden tuntikalentereita ja tietoa saa myös puskaradion kautta. Näiden tietojen perusteella vaikuttaisi myös siltä, että asiakkaat ovat tyytyväisiä yrityksen toimintaan, koska esimerkiksi tuntikalenteri on laajempi kuin ydinkilpailijoilla.

Tavoitteet on asetettu toiminta-ajatuksen pohjalta, eli asiakkaille halutaan tarjota laadukkaita liikuntapalveluja. Myös CMS-ketju tuo omat laatuvaatimuksensa,

sekä innostaa laadun ylläpitämiseen kehittämällä koko ketjun toimintaa jatkuvasti.

### **11.3 Henkilöstön tyytyväisyyttä kuvaavat tunnusluvut**

Myös henkilöstön tyytyväisyyttä tutkitaan kyselyiden avulla. Henkilöstökyselyt toteuttaa myös Information Partners Oy, joka analysoi tulokset ja myös näitä tuloksia verrataan kaikkien Suomen CMS-ketjun salien kesken. Tämä kysely toteutetaan kerran vuodessa.

Henkilöstön tyytyväisyydestä kertoo myös henkilöstön vaihtuvuus. Kuntokeskus Kaisla Oy:n henkilöstö on pysynyt pääpiirteittäin samana, vain neljä henkilöä on irtisanoutunut ja hekin ovat joko muuttaneet pois paikkakunnalta tai lähteneet opiskelemaan. Osaavien henkilöiden saaminen tilalle on liikuntapalveluiden alalla haastavaa, mutta yritys on onnistunut löytämään aina tarvittavan määrän henkilöstöä.

Henkilöstön tehokkuudesta ja osaamisesta kertovat käyntimäärät ryhmäliikunnoissa, fysioterapiassa sekä Personal Trainer -tapaamisissa. Myös asiakkaat antavat palautetta henkilöstön toiminnasta kyselyiden lisäksi käydessään paikan päällä. Negatiivista palautetta on tullut hyvin vähän ja kävijämäärät ovat kasvaneet tasaisesti jokaisella alueella, joten henkilöstön toiminnan voidaan todeta olevan tehokasta ja osaavaa.

### **11.4 Tuotteiden ja palveluiden laatua kuvaavat tunnusluvut**

Edellä jo useasti mainituista asiakastyytyväisyyskyselyistä voidaan päätellä palveluiden laatu ja kuten mainittu, Kuntokeskus Kaisla Oy on sijoittunut näissä kyselyissä aina kärkipäähän. Lisäksi yrityksessä seurataan myös kävijämääriä. Kävijämäärät ovat kasvaneet tasaisesti, mikä selittyy osittain myös melko nuorella yrityksellä, joka on laajentunut vuosien mittaan. Edellisen Laadun Portaat -projektin aikaan vuoden 2008 lokakuussa kokonaiskävijämäärä oli 4399 käyn-

tiä. Vuoden 201 lokakuussa sama luku oli 8425. Kävijämäärät ovat siis lähes kaksinkertaistuneet, mutta täytyy muistaa, että myös tilat ovat nyt isommat kuin kolme vuotta aiemmin.

Oheistuotteiden menekki on vähäistä, joten näistä ei verrattavia tunnuslukuja ole. Toiminnan kasvamisen myötä myös menekit ovat kasvaneet, mutta edelleen myyntiä voisi tehostaa. Myytävät lisäravinteet, urheilutekstiilit ja -välineet ovat tunnettujen valmistajien toimittamia, joten siten niiden voidaan kertoa olevan laadukkaita.

### **11.5 Markkina-asemaa kuvaavat tunnusluvut**

Kuntokeskus Kaisla Oy:n markkina-asemaa kuvaa parhaiten kasvanut asiakasmäärä, jossa pidempiaikaisen sopimuksen tehneitä henkilöitä oli vuoden 2012 maaliskuussa 1289, joka on myös kaksi kertaa se määrä, joka oli vuonna 2008. Näiden lisäksi ovat vielä kertakortteja käyttävät, joiden määrästä ei voida sanoa tarkkaa lukua, koska järjestelmä näyttää kaikki myydyt kertakortit, ei vain sillä hetkellä voimassa olevia, mutta arviolta kertakortteja on käytössä noin 300 kappaletta. Kaikki tiedot tallentuvat Polar Club Management -järjestelmään, joka muodostaa tiedoista raportteja, joita yrittäjä seuraa.

Markkinaosuudesta voidaan saada kuva seuraamalla kilpailijoiden tuntitarjontaa. Tällä hetkellä Kuntokeskus Kaisla Oy:llä on monipuolisin ryhmäliikuntatarjonta, mikä kertoo siitä, että yrityksessä on tunneille kysyntää. Lisäksi tietoa kilpailijoista saa myös puskaradion kautta, sekä siitä, kuinka paljon kilpailijoilta siirtyy asiakkaita. (Fitness & Aerobic Club, Viilinki 2012.)

Tällä hetkellä voidaan sanoa Kuntokeskus Kaisla Oy:n olevan hieman edellä kilpailijoitaan edellä mainittujen asioiden perusteella. Yrityksen ydinkilpailijoita ovat pisimpään Joensuussa toiminut Fitness & Aerobic Club sekä yhtä aikaa Forever Joensuun kanssa toimintansa aloittanut Viilinki. Yrittäjä kertoo päässeensä kilpailijoiden edelle noudattamalla yrityksen arvoja ja toimimalla oman näkemyksen mukaan, ei seuraamalla kilpailijoita.

Seuraavassa taulukossa on esitetty alueen kilpailijat ja kilpailutilanteen muutos vuoden 2008 jälkeen.

Taulukko 2.

Kilpailija	Asema markkinoilla	Palvelut	Uhka
Fitness & Aerobic Club	Ydinkilpailija	Lattialiikunta Sisäpyöräily Kuntosali	Pienentynyt vuoden 2008 jälkeen. Tarjoaa edelleen samantlaisia palveluja, mutta esimerkiksi tuntikalenteri on suppeampi.
Viilinki	Ydinkilpailija	Kuntosali Lattialiikunta Sisäpyöräily	Noussut ydinkilpailijaksi Fitness & Aerobic Clubin rinnalle. Toiminta-ajatukseltaan samankaltainen: tarjota liikuntapalveluja tavallisille ihmisille.
Lady Line	Potentiaallinen kilpailija	Lattialiikunta Kuntosali Sisäpyöräily	On olemassa, mutta tarjoaa palveluita vain naisille. Lisäksi hintataso kalliimpi, mikä rajaa asiakaskuntaa
Energy	Potentiaallinen	Kuntosali Fysioterapia Ryhmäliikunta	Ei vielä varsinaisesti uhkaa, mutta on noussut merkittäväksi toimijaksi avatesaan keskuksen kauppakeskus Centrumiin. Kuitenkin keskittyy vielä pääasiassa kuntosalipalveluihin, ryhmäliikuntatoiminta vähäistä.



HealthEx		Kuntosali	Ei uhkaa, niin sanottu itsepalvelukuntosali
Fysio Balance		Kuntosali	Ei uhkaa. Palvelut erilaisia ja suunnattu vanhemmille ikäluokille mitä Kuntoskeskus Kaisla Oy:n pääsegmentit.
Naisten kuntokoulu		Kuntosali Sisäpyöräily Lattialiikunta	Ei uhkaa. Uudistui muuttamalla uusiin tiloihin, mutta toiminta edelleen pienimuotoista ja palvelut vain naisille.
Virkistysuimala Vesikko		Kuntosali Uimahalli	Ei uhkaa.
Rantakylän uimahalli		Kuntosali Uimahalli	Ei uhkaa.
Itä-Suomen Liikuntaopisto		Kuntosali Lattialiikunta	Mahdollinen. Tarjoaa myös ryhmäliikuntaa. Tuntivalikoima kuitenkin suppeampi.

Kilpailutilanteen merkittävin muutos on Kuntoskeskus Viilingin nouseminen ydinkilpailijaksi entisen ydinkilpailijan Fitness & Aerobic Clubin rinnalle. Myös Viilingissä on laajennettu toimintatiloja, mutta edelleen palvelutarjonta on suppeampi. Uutena kilpailijana alueelle on tullut Liikuntakeskus Energy, joka aloitti kuntosalitoiminnalla, mutta on myös lisännyt ryhmäliikuntatunnit tarjontaansa. Heillä kuitenkin ryhmäliikuntatoiminta on vielä pienimuotoista. Kaikkien ydinkilpailijoiden hintataso on samalla tasolla, joten se ei ole ratkaisevassa asemassa. (Fit-

ness & Aerobic Club, Fysio Balance, Energy, HealthEx Lady Line, Naisten Kuntokoulu, Viilinki.)

### **11.6 Tärkeimpien tuotanto- ja toimitusprosessien suorituskykyä kuvaavat tunnusluvut**

Prosessien tärkeimpiä tunnuslukuja ovat edellä mainitut kävijämäärät, jotka ovat kasvaneet vuosittain. Ne tallentuvat automaattisesti järjestelmään, joka muodostaa raportteja, joita on helppo seurata kuukausittain tai vuositasolla. Näistä luvuista nähdään muun muassa ryhmäliikuntatuntien suosio, jolloin tunti, jolla ei ole kävijöitä, voidaan poistaa tuntikalenterista kannattamattomana.

Palveluprosessien laadusta kertoo asiakastyytyväisyys. Tehtyjen kyselyiden perusteella voidaan laadun todeta olevan hyvällä tasolla.

### **11.7 Kehitys viime vuosina ja tulevaisuus**

Yrityksen toiminta on kehittynyt tasaisesti vuosittain. Esimerkiksi liikevaihto on kasvanut noin 30 prosenttia tilikausittain ja kävijämäärät ovat kaksinkertaistuneet kolmessa vuodessa. Nyt kasvun odotetaan tasaantuvan, koska tärkeimmät investoinnit, kuten tilojen laajentaminen, on tehty.

Kuntokeskus Kaisla Oy on osallistunut aktiivisesti Information Partners Oy: tekemiin laadunseurantakyselyihin saaden niistä erinomaisia tuloksia. Yritys on sijoittunut tulosten vertailussa kärkikolmikkoon, joten asiakastyytyväisyyden voidaan todeta olevan hyvällä tasolla. Myös irtisanoutumisten tärkein syy on ollut poismuutto paikkakunnalta tai asiakkaan liikuntapalveluiden vähäinen käyttö.

### 11.8 Kehitysehdotukset

Asiakastyytyväisyyttä voisi seurata myös palautelaatikon avulla. Lisäksi asiakastyytyväisyyteen voisi kiinnittää enemmän huomiota niiden henkilöiden kohdalla, joilla ei ole pitkää sopimusta. Heidän mielipiteensä tulisi myös näkyviin palautelaatikon kautta. Lisäksi voisi seurata kuinka moni uusii korttinsa tasaisin väliajoin. Myös fysioterapia-asiakkaiden asiakkuuksien kestoa voisi seurata.

Tuotteiden ja palvelujen laatua voisi seurata muutenkin, kuten edellä mainitun palautelaatikon kautta. Voisi myös pohtia muita tapoja antaa palautetta kuin kyselyt. Esimerkiksi Internet-sivuille voisi lisätä palaute-kohdan.

## 12 Yhteiskunta ja ympäristö

Yhteiskuntavastuusta on tullut muotia 2000-luvulla. Sen katsotaan käsittävän sosiaalisen- ja ympäristövastuun. Näihin kiinnitetään myös enemmän huomiota yrityksissä. Yhteiskunta vastuu sanana on harhaanjohtava, koska ei yrityksillä ole vastuuta yhteiskunnasta, vaan yhteiskunnallista vastuuta osana yhteiskuntaa. Euroopan Unionin määritelmän mukaan yhteiskuntavastuulla tarkoitetaan sitä, että yritykset vapaaehtois pohjalta sisällyttävät sosiaalisen- ja ympäristö-vastuun liiketoimintaansa. (Ketola 2005, 9 - 10.)

Yrityskansalaisuudella tarkoitetaan, että yritys on ottanut yhteiskuntavastuullisen ajattelutavan osaksi liiketoimintaansa ja hakee hyväksyntää toiminnalleen ottamalla vastuuta ympäristössä, jossa se toimii. Yritys toimii kuten valistunut kansalainen. Kestävällä kehityksellä tarkoitetaan sitä, että yritys täyttää nykyisen sukupolven tarpeet vaarantamatta seuraavia sukupolvia. (Ketola 2005, 11.)

## **12.1 Ympäristövaikutukset**

Kuntokeskus Kaisla Oy:n ympäristövaikutukset ovat vähäisiä. Laajentumisen myötä esimerkiksi jätteen määrä on kasvanut, mutta pääasiassa ympäristövaikutukset ovat pysyneet ennallaan vuoden 2008 jälkeen.

## **12.2 Yleiset ympäristövaikutukset**

Varsinaisesti kuntokeskustoiminnalla ei juurikaan ole ympäristövaikutuksia. Suurimmat liiketoimintaan liittyvät ympäristöhaitat koituvat julkisen infrastruktuurin rakenteesta. Asiakkaat liikkuvat suurimmaksi osaksi omilla autoillaan, joista koituu ympäristö- ja terveyshaittoja. Tilannetta helpottaa Kuntokeskus Kaisla Oy:n liiketilojen fyysinen sijainti, jossa on hyvät kevyen- sekä julkisen liikenteen yhteydet. Lisäksi toimitilat sijaitsevat suurien teiden risteyksessä, joten ihmisten on helppo yhdistää esimerkiksi työmatkat harrastusten kanssa. (Laadun Portaat 2008.)

Yritys on pyrkinyt suosimaan kotimaisia ja pohjoismaalaisia tavarantoimittajia ja valmistajia. Suurin osa yrityksessä myytävistä lisäravinteista, proteiinipatukoista ja -juomista on valmistettu kotimaassa. Yrityksen myymiä urheilutekstiilejä taas toimittaa ruotsalainen toimittaja, Swedish Fitness Ab. Kestävän kehityksen periaatteiden mukaisesti lähellä tuotettua ostamalla helpotetaan myös sidosryhmien kanssa neuvottelua ja tarvittaessa esimerkiksi reklamaatioita. Yritys seuraa energiankulutustaan lähettämällä kaksi kertaa vuodessa mittarilukemansa sähköä toimittavalle Fortum Oy:lle, joka vertaa lukemia sähkönkulutusarvioonsa ja edellisen vuoden lukemiin. (Laadun Portaat 2008.)

### **12.2.1 Jätehuolto**

Yrityksessä syntyy jätteenä loisteputkia, pahvia, paperia, paristoja ja sekajätettä. Kaikki syntyvä jäte pyritään kierrättämään. Mikäli poistettavia kuntoiluvälineitä ei voida välittää uusiokäyttöön, metalli, josta laitteet pääasiassa koostuvat,

kierrätetään. Liikuntapalveluja tuottavassa pienessä yrityksessä ympäristöhaittojen minimointi on varsin yksinkertaista ja koostuu jokapäiväisistä pienistä asioista. (Laadun Portaat 2008.)

### **12.3 Yhteiskunnalliset vaikutukset**

Toiminnan kasvamisen ja samalla talouden kehittymisen myötä Kuntokeskus Kaisla Oy on pystynyt panostamaan enemmän yhteiskunnallisiin vaikutuksiin esimerkiksi tukemalla enemmän paikallisia urheiluseuroja.

Yrityksessä on myös ollut eri oppilaitosten opiskelijoita työharjoittelussa. Valitettavasti yritykseen ei voida ottaa työharjoitteluun henkilöitä vain työvoimatoimiston kautta, sillä henkilöillä on oltava liikunta-alan perustiedot hallussa, jotta yrityksessä pystyy työskentelemään.

#### **12.3.1 Työllistävä vaikutus**

Elinkeinoministeri Jyri Häkämiehen mukaan pienten- ja keskisuurten yritysten merkitys työllistäjänä on kasvanut merkittävästi, kun suurilla yrityksillä on ollut vaikeuksia. (Yleisradio 2012). Oulun yrittäjien suhdannekatsauksen mukaan koko maan pk-sektorin yrittäjistä 72,2 prosenttia arvioi henkilöstön määrän olevan sama seuraavan vuoden kuluttua. Kuitenkin 70 prosentilla yrittäjistä olisi tällä hetkellä tarvetta työllistää lisähenkilöstöä, mutta sen estää kysynnän riittämättömyys, epävakaisuus tai osaavan henkilöstön puute. (Oulun yrittäjät 2012.)

Työllistävä vaikutus on yrityksessä kasvanut toiminnan laajentumisen myötä, koska lisähenkilöstöä on palkattu. Kuntokeskus Kaisla Oy työllistää koko-aikaisesti seitsemän henkilöä yrittäjän lisäksi sekä kolme osa-aikaista tuntiohjaajaa. Yritys tulee työllistämään kevään 2012 aikana valmistuvan liikunnanohjaaja-opiskelijan, joka on suorittanut kaikki työharjoittelunsa yrityksessä. Forever Joensuu ottaa mielellään työharjoitteluun alan opiskelijoita, mutta esimerkiksi TET-harjoittelijoiden sijoittaminen yritykseen on hankalaa työtehtävien vuoksi, joten

yrittäjä usein suosittelee heille muita paikkoja, koska yrityksessä ei ilman sopivaa koulutusta pysty mitään tekemään. Kuntokeskus Kaisla Oy:ssä on myös tällä hetkellä yksi henkilö oppisopimuksella, joka valmistuu myös keväällä 2012.

### **12.3.2 Ennaltaehkäisevät kansanterveydelliset vaikutukset**

Kansaneläkelaitoksen sairausvakuutustilaston mukaan vuonna 2010 Suomessa oli 112 507 henkilöä, jotka kärsivät tuki- ja liikuntaelinten sekä sidekudosten vaurioista. Luku on hieman pienempi kuin vuoden 2007 lukema, joka oli 125 984 henkilöä. Kuitenkin vuoden 2010 lukema, 33,9 prosenttia, on Kansaneläkelaitoksen kaikista korvaamista sairaustapauksista. (Kansaneläkelaitos 2012.) Liikunnalla on useita terveysvaikutuksia. Liikunnan avulla voidaan muun muassa parantaa lihaksiston toimintaan ja näin parantaa toimintakykyä ikääntyessä. (Vuori 2005.) Suurimmat ikäryhmät, jotka kärsivät tuki- ja liikuntaelinten sekä sidekudosten vaurioista olivat iäkkäämpiä 45 - 54 ja 55 - 67 -vuotiaita. (Kansaneläkelaitos 2012.)

Kuntokeskus Kaisla Oy tarjoaa liikuntapalveluja kaikenikäisille liikkujille ja näin edistää osaltaan kansanterveyttä. Yritys myös aloitti fysioterapiapalvelujen tarjoamisen vuonna 2009 ja hoitoon pääsee lähetteellä tai ilman. Erityisesti uusi Fustra®-metodi on koettu hyväksi tuki- ja liikuntaelinsairauksien hoidossa ja ennaltaehkäisyssä.

### **12.3.3 Yritys yhteiskunnallisena vaikuttajana**

Kuntokeskus Kaisla Oy tukee mielellään paikallisia urheiluseuroja, sekä hyväntekeväisyyskampanjoita. Esimerkiksi kahtena edellisenä jouluna asiakkaiden joulutervehdyksiin tarkoitettut varat on lahjoitettu Joulupuu-keräykseen vähävaraisten lasten hyväksi. Paikallisten urheiluseurojen kanssa on erilaisia sopimuksia, esimerkiksi he voivat käydä yrityksen kuntosalilla harjoittelemassa tai yritys on ostanut mainostilaa seurojen halleista, kentiltä tai peliasuista.

Kuntokeskus Kaisla Oy tekee yhteistyötä oppilaitosten kanssa myös opinnäytetöiden muodossa. Keväällä 2012 yritys tekee tämän opinnäytetyön lisäksi yhteistyötä Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun terveydenhoitajaopiskelijoiden opinnäytetyön kanssa yhteistyötä.

#### **12.4 Kehitysehdotukset**

Yritys voisi painottaa toiminnassa enemmän kansanterveydellisiä vaikutuksia. Palveluja voisi tarjota yrityksille työkykyä ylläpitävinä. CMS-ketjulla on Terveempi yritys -projekti, joka on jäänyt hieman taka-alalle viime aikoina, joten tämän voisi ottaa uudelleen esiin.

Yritys tukee monia urheiluseuroja, mutta voisi ottaa vielä näkyvämmiin osaa hyväntekeväisyystempauksiin. Täällä on ”vaatimattomuus kaunistaa” -ajattelu, joka ajaa hiljaiseen avustamiseen, mutta näkyvä avustaminen voisi ajaa myös muita yrityksiä hyväntekeväisyyteen.

### **13 Yhteenveto**

Tämä opinnäytetyö on päivitys opiskelijatyönä tehtyyn Laadun Portaat -projektiin, joka tarkoitus on kehittää palveluiden laatua. Tuon työn kehitysehdotuksia on toteutettu, mutta toiminnan laajentuessa ja muuttuessa uusia kehityskohteita ja -mahdollisuuksia on tullut esiin.

Laatutyö on Kuntokeskus Kaisla Oy:ssä hyvällä tasolla. Yrityksessä palveluiden laadun kehittäminen ja ylläpitäminen on tiedostettu ja siihen on panostettu, mutta silti se saattaa välillä unohtua päivittäisessä toiminnassa. Yrityksessä olisi hyvä pysähtyä tasaisin väliajoin pohtimaan laatuasioita.

Tulevaisuudessa laatutyötä voidaan jo olemassa olevien menetelmien lisäksi jatkaa esimerkiksi päivittämällä tätä kehitystyötä. Yrityksessä voidaan pysähtyä

tasaisin väliajoin pohtimaan tämän työn aihealueiden puitteissa kehitysasioita ja ottaa myös henkilöstö mukaan pohdintaan. Voidaan tutkia uusia mahdollisia kehityskohteita. Yrityksessä voidaan halutessa suorittaa myös ISO 9001-sertifiointi, joka kertoo laatutyöstä myös ulospäin.

Kehitystyössä esille tulleiden kehitysehdotusten perusteella on myös mahdollista käynnistää tulevaisuudessa projekteja ja tehdä yhteistyötä oppilaitosten kanssa. Esimerkiksi perehdytyskansion laatiminen yritykseen on yksi hyvä opinnäytetyön aihe.

## **14 Pohdinta**

Opinnäytetyöprosessi tuntui aluksi hyvin suurelta ja haastavalta. Alkuun olikin pieniä käynnistymisvaikeuksia. Kuitenkin, kun suunnitelman oli saanut tehtyä kirjoittaminen alkoi sujumaan kuin itsestään, ja etenkin varsinaisen tutkimusosuuden kirjoittaminen alkoi tuntumaan jo helpolta. Kirjoittaessa joutui ajoittain myös miettimään, pysyykö asiassa, ettei kirjoittaminen ala leviämään ja aihealueet laajene turhan suuriksi. Loppujen lopuksi tunnen, että olen saanut aikaan kattavan ja hyödyllisen tietopaketin yrityksen käyttöön.

Opinnäytetyön kirjoittaminen palautti taas mieleen laatutyön merkityksen ja sen tärkeyden. Opin, että jos laatukäsikirjaa pitäisi jatkuvasti ajan tasalla, siitä olisi suuri hyöty yrityksen toiminnalle. Opin myös työni aikana analysoimaan asioita kriittisesti ja tarkastelemaan asioita eri näkökulmista. Tulevaisuudessa voin itse olla vaikuttamassa laatukäsikirjan käytössä yrityksessä ja toivon, että se otetaan osaksi yrityksen jatkuvaa laadunkehitystyötä.



## Lähteet

- Autio, V. M., Juuti, P. & W, H. 2011. Kehityskeskustelut ja keskusteleva johtaminen. Vantaa: Hansaprint Oy
- Energy. 2012. <http://www.kuntotaipale.com/?p=ryhmaliikunta>. 20.3.2012
- Euroopan Unioni. 1996. Pienten ja keskisuurten yritysten määritelmä. [http://europa.eu/legislation\\_summaries/other/n26001\\_fi.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/other/n26001_fi.htm). 23.3.2012
- Fitness & Aerobic Club. 2012. Hinnasto. <http://www.fittari.fi/fi/hinnasto/>. 16.3.2012
- Fitness & Aerobic Club. 2012. Tuntikalenteri. <http://extweb37.dlsoftware.com/index.php?locations=10&func=la&tak=0.67536900+1331743723>. 16.3.2012
- FysioBalance. 2012. <http://www.fbalance.fi/>. 20.3.2012
- Grönroos, C. 2001. Nyt kilpaillaan palveluilla. Porvoo: WSOY
- HealthEx. 2012. <http://www.healthex.fi/index.html>. 20.3.2012
- Heikkinen, H. L. T., Rovio, E. & Syrjälä, L. 2006. Toiminnasta tietoon. Vantaa: Dark Oy
- Heinonen, J. & Paasio, A. 1993. Perheyrittäjäyys Suomessa. Helsinki: Star-Offset Oy
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Joutsenkunnas, T. & Heikurainen, P. 1999. Esimiehenä palveluyrityksessä. Porvoo: WSOY
- Kankkunen, K., Matikainen, E., Lehtinen, L. 2005. Mittareilla menestykseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy
- Kansaneläkelaitos. 2012. Sairasvakuutustilasto 2010. [http://www.kela.fi/it/kelasto/kelasto.nsf/alias/Sava\\_10\\_pdf/\\$File/Sava\\_10.pdf?OpenElement](http://www.kela.fi/it/kelasto/kelasto.nsf/alias/Sava_10_pdf/$File/Sava_10.pdf?OpenElement). 23.3.2012
- Karjalainen. 2012. Kuntosalit. 9.3.2012
- Kinnunen, R. 2004. Palvelujen suunnittelu. Vantaa: WSOY
- Kuntokeskus Kaisla Oy. 2012. Hinnasto. <http://www.kuntokeskuskaisla.com/sivu.php?id=155>. 16.3.2012
- Kuntokeskus Kaisla Oy. 2012. Tuntikalenteri. <http://kaisla.bypolar.fi/web/1/webPage.html>. 16.3.2012.
- L920/2011. Kuluttajaturvallisuuslaki. [http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2011/20110920?search\[type\]=pika&search\[pika\]=turvallisuusasiakirja](http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2011/20110920?search[type]=pika&search[pika]=turvallisuusasiakirja). 23.3.2012
- Laakso, H. 2001. Franchising yrittäjäyys. Helsinki: Oy Edita Ab
- Lahti, A. 1988. Strateginen yritysanalyysi. Espoo: Weilin+Göös Kirjapaino
- Laitinen, E. K. 1998. Yritystoiminnan uudet mittarit. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy
- Lecklin, O. 2002. Laatu yrityksen menestystekijänä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy
- Leppiniemi, J. & Leppiniemi, R. 2000. Tilinpäätöksen tulkinta. Helsinki: WSOY
- Lillrank, P. 1998. Laatuajattelu. Keuruu: Otavan Kirjapaino
- Lipponen, T. 1993. Laatujohtaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy
- Melamies, J. & Paakkunainen, R. 1997. Palveluyrityksen taloushallinto. Juva: WSOY
- Naisten Kuntokoulu. 2012. <http://www.naistenkuntokoulu.fi/>. 20.3.2012
- Oakland, J. O. 1995. Total Quality Mnagement. Berwick upon Tweed: Martins

The Printers Ltd

Osuuspankki. 2011. Kuntokeskus Kaisla Oy:n tilinpäätösanalyysi. 22.9.2011

Oulun yrittäjät. 2012. Yrittäjien suhdannenäkymät vielä vakaat.

<http://www.yrittajat.fi/fi-FI/pohjois-pohjanmaanyrittajat/oulu/uutinen/?groupId=5321ccc7-1f7b-4e9f-96f1-3c37323d491b&announcementId=24348626-198a-4292-8065-cf329874c56e>.  
23.3.2012

Pesonen, H. 2007. Laatus! Juva: WS Bookwell Oy

Pöllänen, B. 2012. Haastattelu. 27.2.2012

Pöllänen, H., Riikonen, J., Ryynänen, J., Sallinen, L. & Savinainen, A., 2008.

Laadun Portaati 2: Kuntokeskus Kaisla Oy. Joensuu: Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu

Ranki, A. 1999. Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita? Jyväskylä:

Gummerus Kirjapaino Oy

Rissanen, T. 2005. Hyvä palvelu. Vaasa: Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. Kvalimotiv. Tampere: Yhteis-

kuntatieteellinen tietoaarkisto. [http://www.fsd.uta.fi/menetelma-opetus/kvali/L3\\_1.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelma-opetus/kvali/L3_1.html). 8.2.2012

Suomen Yrittäjät. 1998. Laadun Portaati Yrittäjän käsikirja. Helsinki: Tietosykli

Oy

Viilinki. 2012. Hinnasto. <http://www.viilinki.com/hinnasto.html>. 16.3.2012.

Viilinki. 2012. Tuntikalenteri. <http://www.viilinki.com/ryhma.html>. 16.3.2012

Vuori, I. 2005. Terveyskirjasto: Liikunta. [http://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p\\_artikkeli=suo00014](http://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p_artikkeli=suo00014)

Yleisradio. 2012. Häkämies: Vastuu työllistämisestä pk-yrityksillä.

[http://yle.fi/alueet/tampere/2012/02/hakamies\\_vastuu\\_tyollistamises-ta-pk-yrityksilla\\_3255856.html](http://yle.fi/alueet/tampere/2012/02/hakamies_vastuu_tyollistamises-ta-pk-yrityksilla_3255856.html)

Åberg, L. 2000. Esimiehen viestintäopas. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy